

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zvýšení výkonnosti CNC centra ve společnosti aplikující hydraulické systémy

Performance Improvment of the CNC Centre in the Company Applying Hydraulic Systems

Student: Bc. Jana Ožanová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Němčík

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Ožanová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Zvýšení výkonnosti CNC centra ve společnosti aplikující hydraulické systémy**
Performance Improvement of the CNC Centre in the Company Applying Hydraulic Systems

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska metody Balanced Scorecard
3. Představení společnosti OCHI Inženýring, spol. s r.o.
4. Aplikace metody Balanced Scorecard
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s.

ISBN 978-80-247-2924-4.

PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

KAPLAN, Robert a David NORTON. *Alignment: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press. 2006. ISBN 80-7261-155-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



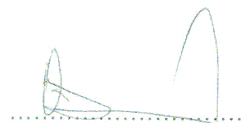
Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'J' and 'O', written over a horizontal dotted line.

V Ostravě dne 12. 7. 2012

Bc. Jana Ožanová

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Teoretická východiska metody BSC.....	5
2.1.Základní charakteristika metody Balanced Scorecard (zkráceně BSC).....	5
2.2.Měřítko výkonnosti organizace.....	17
2.3.Řízení lidí.....	21
2.4.Základní kameny pro implementaci klíčových ukazatelů výkonnosti....	23
2.5.Jak implementovat vítězné ukazatele výkonnosti během 16 týdnů.....	26
2.6.Další souvislosti podstatné při aplikaci metody Balanced Scorecard.....	28
3. Představení společnosti OCHI Inženýring, spol. s r.o.....	30
3.1. Stručná historie a současnost	30
3.2. Dlouhodobá podnikatelská koncepce.....	33
3.3. Projekt Inovace.....	34
4. Aplikace metody BSC.....	39
4.1.Rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti: 12krokový model.....	40
5. Návrhy a doporučení	54
6. Závěr.....	63
Seznam použité literatury.....	64
Seznam zkratk.....	66
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Růst konkurence ve většině současných odvětví nutí podniky k tomu, aby stále více pozornosti věnovaly hledání možností ke zvyšování efektivity svých činností, získání lepších informací o potřebách zákazníků a jejich naplňování vlastní firmou i jejími konkurenty. Z tohoto důvodu vzniká řada pomocných nástrojů, jejichž cílem je toto hledání usnadnit a umožnit tak podnikům dlouhodobé přežití v konkurenčním prostředí. Jedním z takovýchto prostředků je i manažerská metoda nazvaná Balanced Scorecard (BSC). Tento systém vychází jednak z měřítek minulé výkonnosti podniků, k nimž dodává nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti a zaměřuje pozornost manažerů na klíčové cíle podniku a vzájemné vazby mezi nimi.

Jednotlivá měřítka používaná v systému BSC jsou zčásti obecně použitelná, ale zároveň specifická pro konkrétní odvětví či firmu, pro níž je systém vyvíjen. Cílem této diplomové práce je pomocí metody BSC navrhnout nástroje, jak zvýšit výkonnost obráběcího (CNC) centra společnosti OCHI Inženýring, spol. s r.o. v souvislosti s realizací a implementací dotačního projektu Inovace. Jelikož v rámci projektu dochází i k pořízení strojů a zařízení používaných v obráběcím centru (konkrétně CNC vrtací a frézovací centrum a CNC hrotový soustruh), je žádoucí provést v uvedeném oddělení změny vedoucí k souhrnnému zvýšení jeho efektivity i k dosažení systémového vyladění všech organizačních jednotek se stanovenou strategií. Konkrétně by mělo dojít především k optimalizaci procesu výroby, zvýšení kvality koncových výrobků, vytvoření lepšího systému cenotvorby a v neposlední řadě i k lepšímu řízení lidských zdrojů. Aplikace metody BSC na uvedeném podniku pomůže pomocí metodiky filozofie Balanced Scorecard popsat jednak jeho stav a jednak definovat prostředky vedoucí k dosažení požadovaného stavu do budoucna.

V první části práce budou přiblížena teoretická východiska metody BSC a různé přístupy k měření výkonnosti organizace opírající se o odborné publikace. Kromě klasických pohledů na metodu BSC a její notoricky známá čtyři hlediska je v teoretické části uvedeno i rozšíření na šest hledisek, jelikož s nich budeme dále v aplikační části vycházet.

V další kapitole bude představena společnost OCHI Inženýring, spol. s r. o., na které bude metoda BSC aplikována. Vedle všeobecného představení a dlouhodobé podnikatelské koncepce organizace zde budou popsány také základní východiska a cíle projektu Inovace, jenž společnost momentálně realizuje a jenž s fungováním celého podniku i samotného CNC centra úzce souvisí.

V praktické části práce pak budou na základě metod doporučených v úvodní teoretické opoře práce nastaveny praktické nástroje, jak správně popsat klíčové ukazatele výkonnosti společnosti a promítnout je do struktury metody Balanced Scorecard. Uvedená metodika bude používána v postupných krocích v celkovém dlouhodobém kontextu šestnácti týdnů. V aplikační části budou popsány kroky, které v rámci organizace proběhly a pro další vývoj bude nastíněna potřebná metodika pro úspěšné zakončení aplikace metody BSC na sledované společnosti.

Po dokončení implementace metody Balanced Scorecard na CNC centru budou v závěrečné kapitole podány návrhy a doporučení, které povedou ke konkrétním opatřením potřebným pro požadované zvýšení výkonnosti CNC centra společnosti OCHI Inženýring.

2. Teoretická východiska metody Balanced Scorecard

2.1 Základní charakteristika metody Balanced Scorecard (zkráceně BSC)

První zmínky o metodě Balanced Scorecard v odborných publikacích znamenaly nový přístup k měření výkonnosti organizace. Balanced Scorecard je bezesporu jedním z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti.

Název metody se do češtiny buď nepřekládá vůbec nebo se setkáme s názvy „Metoda vyvážených ukazatelů“ či „Metoda vyváženého úspěchu“, ve většině případů se však vžil název v originále nebo jeho anglická zkratka BSC. Původ názvu Balanced Scorecard můžeme hledat v americké sportovní terminologii, kde „scorecard“ označuje kartičku, do které se zaznamenávají sportovní statistiky, a „balanced“ vyjadřuje to, že jednotlivé ukazatele by měly být vyvážené. Termín vyvážení vyjadřuje, že cílem podniku je uspokojovat nejen své akcionáře, ale také ostatní zájmové skupiny, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, zákazníci a další. Často se však stává, že zájmy těchto skupin stojí proti sobě a uspokojení požadavků jedné skupiny může vést k poškození zájmů skupiny druhé. Vyvážení se tak stává důležitým kompromisem a společnou shodou ohledně podnikových cílů a záměrů. Vyvážení je také nezbytné pro efektivní alokaci zdrojů a kapacit zejména v dlouhodobé perspektivě, přestože se některá současná ad-hoc řešení z krátkodobého hlediska jeví jako krok správný.

BSC bere v potaz jak budoucnost, tak také současnost podniku a snaží se tyto dva zorné úhly vzájemně vyvažovat. Termínem scorecard pak autoři BSC rozumí sadu kritérií, která dávají vrcholovému managementu rychlý a jasný přehled o podnikání.

Název i koncepci BSC vytvořil na začátku devadesátých let 20. století americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem. První článek o BSC pod názvem „The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance“ publikovali v časopise Harvard Business Review v roce 1992 (Kaplan, Norton, 1992) a v roce 1996 vyšla jejich kniha „Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action“, která se dočkala mimo jiné i českého překladu pod názvem „Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku“ (Kaplan, Norton, 2000).

Výchozí pozici pro vytvoření BSC si však Kaplan vybudoval již v roce 1987, kdy spolu s M. Johnsonem publikoval knihu „Relevance Lost“ s podtitulem „Rise and Fall of Management Accounting“ (Johnson, Kaplan, 1987), tedy v českém překladu „Ztráta významnosti: Růst a pád manažerského účetnictví“. V ní podrobili rozsáhlé kritice systémy měření výkonnosti podnikových manažerů založené na pyramidovém rozkladu rentabilních měřítek, a tedy výhradně orientované na využití analytických finančních měřítek výkonnosti, viz Wagner (2009).

Systém řízení strategie, který byl představen v první knize, je dále autory propracován v článku „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“ a v knize „The Strategy-Focused Organization“. Třetí kniha – „Strategy Maps“ – a článek „Having trouble with Your Strategy? Then Map It“ se zaměřily na převedení strategie do podoby hmatatelných cílů a měřítek. Čtvrtá kniha „Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies“, v překladu „Alignment (podtitul Systémové vyladění organizace). Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií“ znamená pro oblast měření a řízení výkonností významný předěl. Kaplan a Norton zde vycházejí z toho nejlepšího, co přinesly zkušenosti s praktickými aplikacemi BSC a jejich další koncepce „map strategie“ v předních světových firmách i v organizacích veřejného sektoru, a na řadě příkladů a případových studií sledují základní myšlenky knihy, jak formou integrovaného řízení jednotlivých dílčích organizačních částí dosáhnout vyšší finální hodnoty výstupů organizace jako celku než při obvyklém relativně diferencovaném řízení dílčích jednotek. V aplikační části této diplomové práce budeme vycházet v kombinaci s dalšími zdroji také z principů metody BSC popsaných ve čtvrté knize Alignment, viz Kaplan, Norton (2006).

Jak již bylo dříve řečeno, název jejich přístupu odkazuje na analogii k analytickému měření výkonnosti pomocí statistik ve sportu, které je zejména v Americe velmi populární. Např. v NHL o výkonnosti mužstva nesvědčí jen výsledné skóre, ale i řada dalších parametrů, jako jsou počet střel, počet power play nebo úspěšnost v počtu chycených střel u brankářů. Původní myšlenka BSC je k tomuto pohledu velmi analogická – sledujeme takové parametry výkonnosti podniku, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti podniku mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability.

Tyto parametry podnikové výkonnosti autoři navrhuji rozdělit do čtyř základních skupin, označovaných jako perspektivy, které prostřednictvím odpovědi na čtyři základní otázky umožní celistvě a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost.

Navrhovanými základními perspektivami výkonnosti jsou:

- **Finanční perspektiva**, jejíž základní řešenou otázkou je: „Jak bychom se měli jevit našim akcionářům, abychom byli finančně úspěšní?“

Včasná a přesná finanční data byla, jsou a vždy budou velmi důležitým aspektem řízení podniku. Kaplan a Norton ve svých studiích ale navíc tvrdí, že důležitost v současné praxi kladená na pouhé finanční ukazatele má za následek nevyváženou situaci v řízení podniku s ohledem na další perspektivy. Aby podnik dosáhl svých cílů, je nutné brát větší ohled i na další oblasti související s financemi, a to například analýzu rizik a cost-benefit analýzu.

- **Zákaznická perspektiva**, jejíž ústřední otázkou je: „Jak bychom se měli jevit našim zákazníkům, abychom dosáhli naší vize?“

Jak ukazuje světová praxe (především v USA), podniky kladou čím dál tím větší důraz na budování kladných vztahů se zákazníky. Spokojenost zákazníka je v dnešní době všeobecně mnohem důležitější faktor v podnikové filozofii než kdykoliv dříve. Nespokojený zákazník nejen přejde ke konkurenci, ale navíc s sebou může přetáhnout i další zákazníky. Ukazatele naznačující klesající zákaznickou spokojenost se v managementu často používají jako předzvěsti špatných budoucích výsledků (i pokud současné finanční indikátory jsou lepší než očekávání).

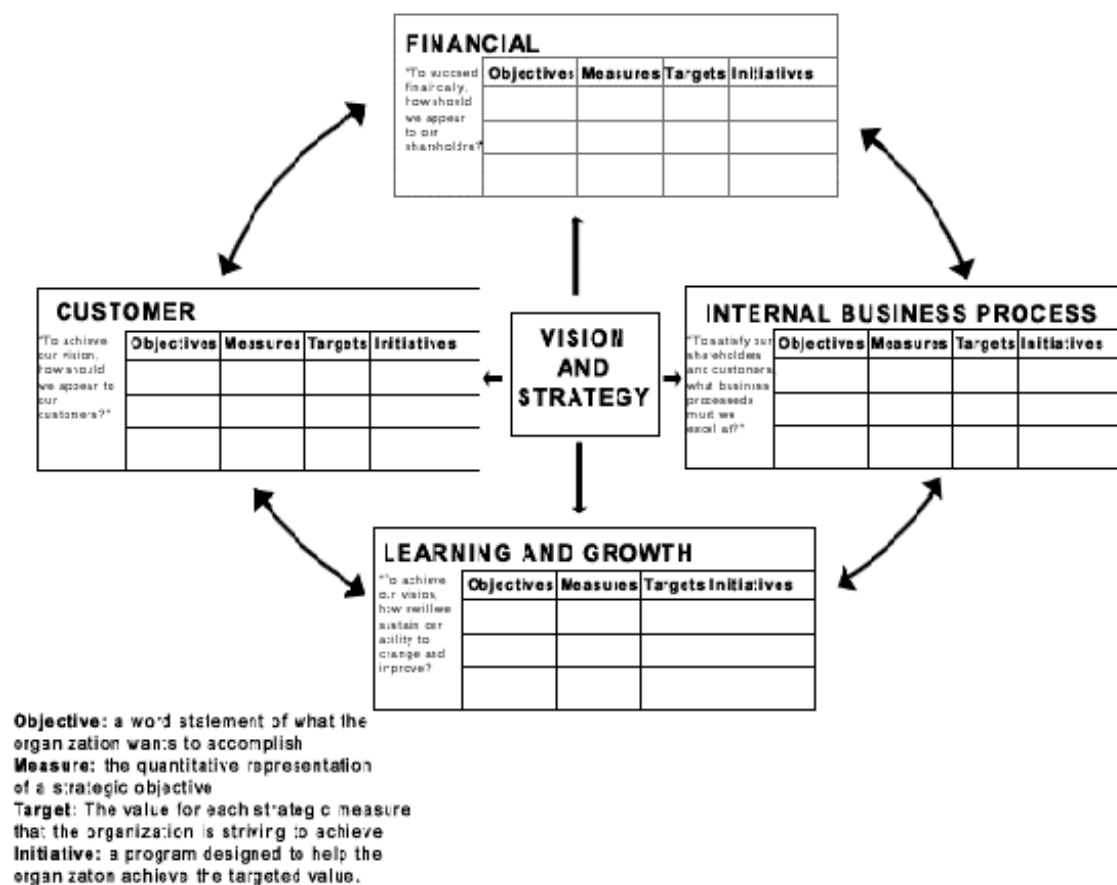
- **Perspektiva interních procesů**, která hledá odpověď na otázku: „Ve kterých podnikových procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky?“

Měřítko a ukazatele z této oblasti napovídají managementu o zdraví podniku, zda produkty a služby odpovídají požadavkům zákazníků (podniková mise). Měřítko a ukazatele by měly být navrženy těmi, kdo znají podnikové procesy nejlépe.

- **Perspektiva učení a růstu**, ve které hledáme odpověď na otázku: „Jak budeme udržovat naši schopnost změn a zlepšení, abychom dosáhli naší vize?“

Inovace, učení se, flexibilita a růst zahrnují jak vzdělávání zaměstnanců, tak budování podnikové kultury, schopnost reagovat na změny a zlepšování podnikových procesů. V organizacích založených na využití intelektuálních hodnot jsou lidské zdroje hlavním zdrojem inovace a růstu. Kaplana a Norton zdůrazňují, že „učení se (learning)“ je něco jiného než „trénování (training)“. Zatímco training využívá instruktory a trenéry, learning zahrnuje rádce, tutor, pomoc. Learning v sobě zdůrazňuje iniciativu a vlastní přístup zaměstnance, vzájemnou komunikaci mezi pracovníky, kreativní myšlení „out of the box“ a další především neautoritativní způsoby intelektuálního zhodnocení. Tato perspektiva zahrnuje například využití podnikového intranetu jako informačního zdroje.

Níže uvedený obr. 2.1 v původní anglické verzi, ve které byl poprvé uveřejněn v roce 1996 Kaplanem a Nortone, shrnuje základní logiku metody BSC.



Obr. 2.1.: Základní koncepce Balanced Scorecard (Zdroj: Kaplan, Norton, 1996)

Odlišnost této metody od řady předchozích systémů ukazatelů spočívá především v tom, že není kladen důraz pouze na finanční ukazatele, ale i na tzv. předstižené indikátory, které mohou pomoci celou řadu potenciálních problémů identifikovat dávno před tím, než jsou vidět důsledky ve finančních měřítcích.

Výsledkem této metody by tedy měl být udržitelný růst firmy v souladu se strategií definovanou top managementem, kdy krátkodobá finanční úspěšnost není vykoupena tím, že se omezí investice do dlouhodobějších faktorů nutných k růstu a efektivnímu fungování firmy.

Aby však tato metoda optimálně fungovala a přinesla firmě přidanou hodnotu, je nutné splnit celou řadu předpokladů, jak z hlediska velmi vyspělého systému řízení, tak i z hlediska informačního zabezpečení. A právě tyto záležitosti praktickou implementaci této metody značně v praxi znesnadňují a omezují možnosti její aplikace, neboť jsou typicky doménou větších firem.

Výše uvedené publikace Kaplana a Nortona postupně určily pět klíčových zásad vyladování systémů měření a řízení výkonnosti na jedné straně se strategií na straně druhé:

1. Mobilizujte změnu prostřednictvím vrcholového vedení.
2. Převeďte strategii do provozních podmínek.
3. Dosáhněte systémového vyladění organizace se strategií.
4. Motivujte, aby se strategie stala záležitostí a úkolem každého pracovníka.
5. Spravujte organizaci tak, abyste strategii proměnili v nepřetržitý proces

Kniha Alignment rozvíjí třetí zásadu: dosáhněte systémového vyladění všech organizačních jednotek se strategií. Většina organizací je tvořena řadou podnikatelských a podpůrných jednotek. Ty působí pod jedním společným deštníkem, aby mohly dosahovat ekonomických úspor vyplývajících z rozsahu a šíře činností. Aby celoorganizační ústředí mohla těchto úspor dosáhnout, potřebují nástroj umožňující vytvořit teoretický rámec toho, jak provozovat řadu různých jednotek v kontextu jedné organizační struktury tak, aby společně vytvářely vyšší hodnotu, než je hodnota, které by v součtu dosáhly jednotlivé jednotky samostatně, bez ústředního vedení a zásahů z ústředí. Mohou také nastat případy, kdy celoorganizační ústředí budou spíše přítěží než přínosem. Takové ústředí je místem, které vyvolává jednoznačné náklady v podobě platů a dalších výdajů na činnost týmů vrcholového vedení. Může také vyvolávat skryté náklady – v důsledku pomalého rozhodování nebo zatěžování provozních a podpůrných jednotek přehnanými požadavky na systémy

výkaznictví. Základem vytváření hodnoty, která by kompenzovala tyto náklady celooorganizačního ústředí, musí být systémové vyladění decentralizovaných jednotek, aby vytvářely nový zdroj hodnoty, jejímž zdrojem je organizace jako celek (enterprise-derived value).

Čtvrtá kniha představuje úlohu, jakou mohou hrát celooorganizační mapa strategie a Balanced Scorecard při vyjasňování priorit organizace, které potom mohou být v jasné a srozumitelné podobě předány všem podnikatelským a podpůrným jednotkám, ale také správní radě a klíčovým zákazníkům, dodavatelům a aliančním partnerům. V dalším kroku pak ústředí přezkoumává mapy strategie a systémy ukazatelů, které pro své potřeby jednotky tyto jednotky, aby si udržovalo přehled o tom, zda a jak každá jednotka implementuje celooorganizační priority. Celooorganizační mapa strategie a systém Balanced Scorecard tak vrcholovým vedoucím pracovníkům poskytují základ systému řízení, který jim pomáhá uvolnit dosud nevyužívanou hodnotu, jejímž zdrojem jsou synergie v rámci organizace jako celku.

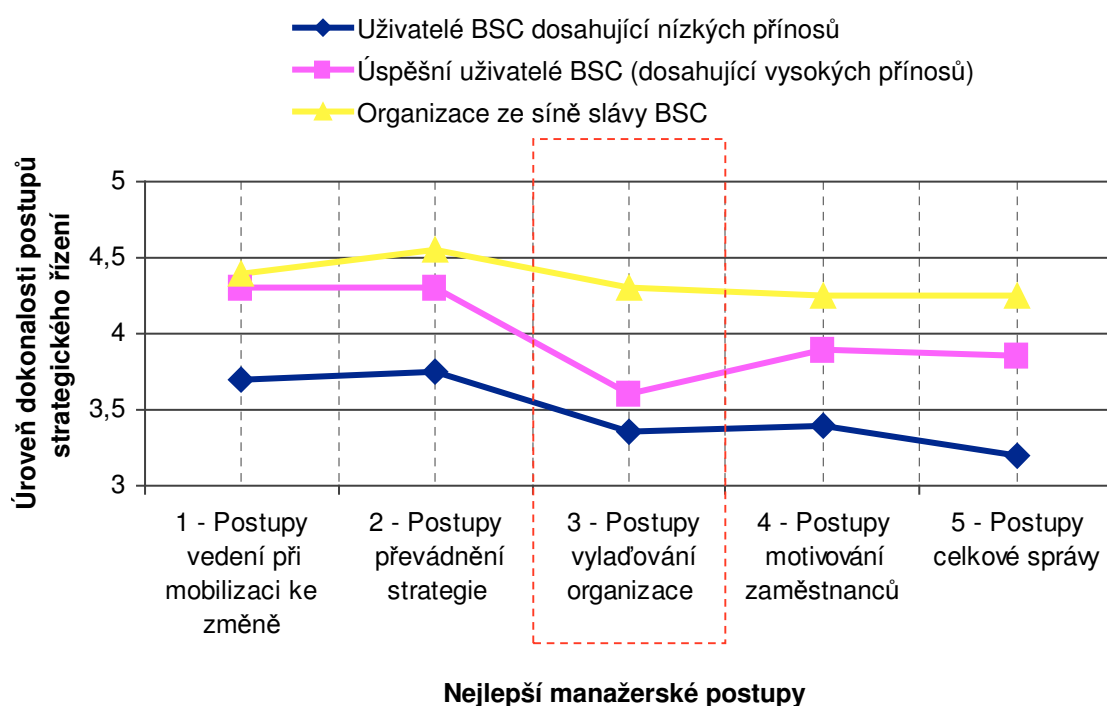
Kromě systémového vyladění organizačních jednotek, na něž se tato kniha soustřeďuje, musí celooorganizační úroveň rovněž zajistit systémové vyladění zaměstnanců a procesů a systémů řízení se strategií, jde tedy o čtvrtou a pátou zásadu organizace soustředěné na strategii.

Společnost Balanced Scorecard Collaborative vybírá každým rokem několik organizací, které bývají uvedeny do Síně slávy Balanced Scorecard za své výsledky při realizaci strategie. Dosáhly prokazatelných úspěchů při implementaci svých strategií s využitím systému řízení výkonnosti založeného na koncepci BSC. Konkrétní manažerské postupy, které používají tyto organizace, byly podrobeny pozornému zkoumání a srovnávány s manažerskými postupy dalších skupin, jejichž vyjádření bylo získáno prostřednictvím internetové ankety: byli to uživatelé dosahující vysokých přínosů (high-benefit users, HBUs), kteří podle vlastního sdělení dosáhli na základě využití koncepce Balanced Scorecard významných výsledků, a uživatelé dosahující nízkých přínosů (low-benefit users, LBUs), jimž jejich programy Balanced Scorecard přinesly jen omezené výhody. Manažerské postupy obou skupin Kaplan a Norton roztřídili vzhledem k pěti klíčovým manažerským procesům (mobilizace, převedení strategie, vyladění organizace, motivování zaměstnanců, způsob celkové zprávy), jejichž význam pro úspěšnou implementaci strategie je popsán již výše.

V grafu 2.1 jsou srovnány tyto tři skupiny podle úrovně „dokonalosti“ (excellence), které dosáhly v oblasti realizace postupů strategického řízení. Výsledky vykazují jasné pořadí. Úrovně manažerských postupů organizací zařazených do Síně slávy BSC převyšují úroveň

postupů ostatních dvou skupin v případě každého z procesů řízení strategie. Stejně tak úroveň manažerských postupů, které jsme zaznamenali u uživatelů dosahujících vysokých přínosů z aplikace BSC, převyšují v rámci každého procesu úroveň manažerských postupů, kterých dosáhli uživatelé, jimž vlastní programy BSC přinesly jen omezené výhody. Vyšší výkonnost v rámci postupů strategického řízení se projevuje ve vyšší úrovni získávaných přínosů. Největší propast mezi postupy organizací zařazených do Síně slávy a postupy organizací zbývajících dvou skupin se projevuje v případě vyladění organizace. Organizace, jimž jejich nové systémy řízení výkonnosti zajišťují nejvyšší přínosy, si počínají mnohem lépe při vyladování strategií na úrovni celé organizace, podnikatelských jednotek a podpůrných jednotek, což svědčí o tom, že systémové vyladění podobně jako celková koordinace přináší zásadní výhody. Znalost toho, jak dosáhnout systémového vyladění organizace, má nesmírnou cenu, neboť může přinášet významný prospěch organizacím všech typů.

Vztah mezi úrovní manažerských postupů a úrovní dosahovaných přínosů



Účastníci dotazníkového šetření ohodnotili úroveň dokonalosti svých postupů na pětibodové stupnici: 1 = „Naše úroveň je mizerná“, 2 = „Naše úroveň není dobrá“, 3 = „Naše úroveň je vyhovující“, 4 = „Naše úroveň je dobrá“, 5 = „Dosahujeme úroveň nejlepších postupů“

Graf 2.1.: Vztah mezi úrovní manažerských postupů a úrovní dosahovaných přínosů (Zdroj: Kaplan, Norton, 2006, upraveno)

Systémovému vyladování organizačních jednotek směřujícímu k vytváření hodnoty na úrovni celé organizace se obecně věnuje méně pozornosti než vytváření hodnoty na úrovni podnikatelské jednotky. Většina teoretiků se soustřeďuje na podnikatelské jednotky s jejich jedinečnými výrobky, službami, zákazníky, trhy, technologiemi a způsobilostmi. Strategie podnikatelské jednotky popisuje, jakým způsobem podnikatelská jednotka zamýšlí vytvářet výrobky a služby, které potencionálním zákazníkům nabízejí jedinečný a odlišený mix výhod, který nazýváme *hodnotová nabídka zákazníkům (customer value proposition)*. Pokud bude hodnotová nabídka dostatečně přitažlivá, zákazník uskuteční řadu nákupů, která vytváří hodnotu pro podnikatelskou jednotku. Autoři určili čtyři základní typy hodnotové nabídky, které tvoří obvyklé východisko konkurenčního jednání podniků:

Nejlepší celkové náklady	Nabídka výrobků a služeb, které jsou vyhovující, současné a levné
Produktový vůdce	Nabídka výrobků a služeb, které překračují dosavadní hranice výkonnosti
Řešení pro zákazníky	Poskytnutí individuálně přizpůsobeného mixu výrobků a služeb v kombinaci s příslušným know-how k řešení problémů zákazníků
Systémová platforma	Poskytnutí platformy, která se stává odvětvovým standardem pro nabídku výrobků a služeb

Podnikatelské jednotky vypracovávají mapy strategie a systémy BSC, aby s jejich pomocí dosáhly v rámci týmu vrcholového vedení shody ve věci strategie, seznámily se strategií zaměstnance tak, aby mohli organizaci pomáhat s její implementací, v souladu se strategií alokovaly zdroje a průběžně sledovaly a řídily výkon strategie. Všechny tyto činnosti podnikatelské jednotce umožňují vytvářet hodnotu na základě vztahů s jejími zákazníky.

Většinu dnešních organizací však tvoří portfolia podnikatelských jednotek a jednotek sdílených služeb. Aby organizace jako celek přidávala hodnotu souboru svých podnikatelských jednotek a jednotek sdílených služeb, aby vytvářely synergii. Toto je oblast firemní či celoorganizační strategie, která určuje, jak ústředí organizace přidává hodnotu. Když se organizaci podaří vyladit činnosti různých podnikatelských a podpůrných jednotek, vytváří dodatečné zdroje hodnoty, které říkáme *hodnota, jejímž zdrojem je organizace jako celek (enterprise-derived value)*.

$$\begin{pmatrix} \text{Vytváření} \\ \text{hodnoty} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \text{Hodnota,} \\ \text{jejímž zdrojem} \\ \text{je zákazník} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \text{Hodnota,} \\ \text{jejímž zdrojem} \\ \text{je organizace jako celek} \end{pmatrix}$$

$$\begin{pmatrix} \text{Strategie} \\ \text{vytváření} \\ \text{hodnoty} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \text{Hodnotová} \\ \text{nabídka} \\ \text{zákazníkům} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \text{Celoorganizační} \\ \text{hodnotová} \\ \text{nabídka} \end{pmatrix}$$

Obr. 2.2: Enterprise-derived value a enterprise value proposition (Zdroj: Kaplan, Norton, 2006)

Celoorganizační strategie popisuje, jak mají organizace vytvářet hodnotu vyšší, než je hodnota, kterou by v souhrnu vytvářely jednotlivé podnikatelské jednotky kdyby byly provozovány samostatně. O souboru konkrétních mezijednotkových cílů, který je sestavován se záměrem vytvářet hodnotu, jejímž zdrojem je organizace jako celek, hovoříme jako o *celoorganizační hodnotové nabídce (enterprise value proposition)*.

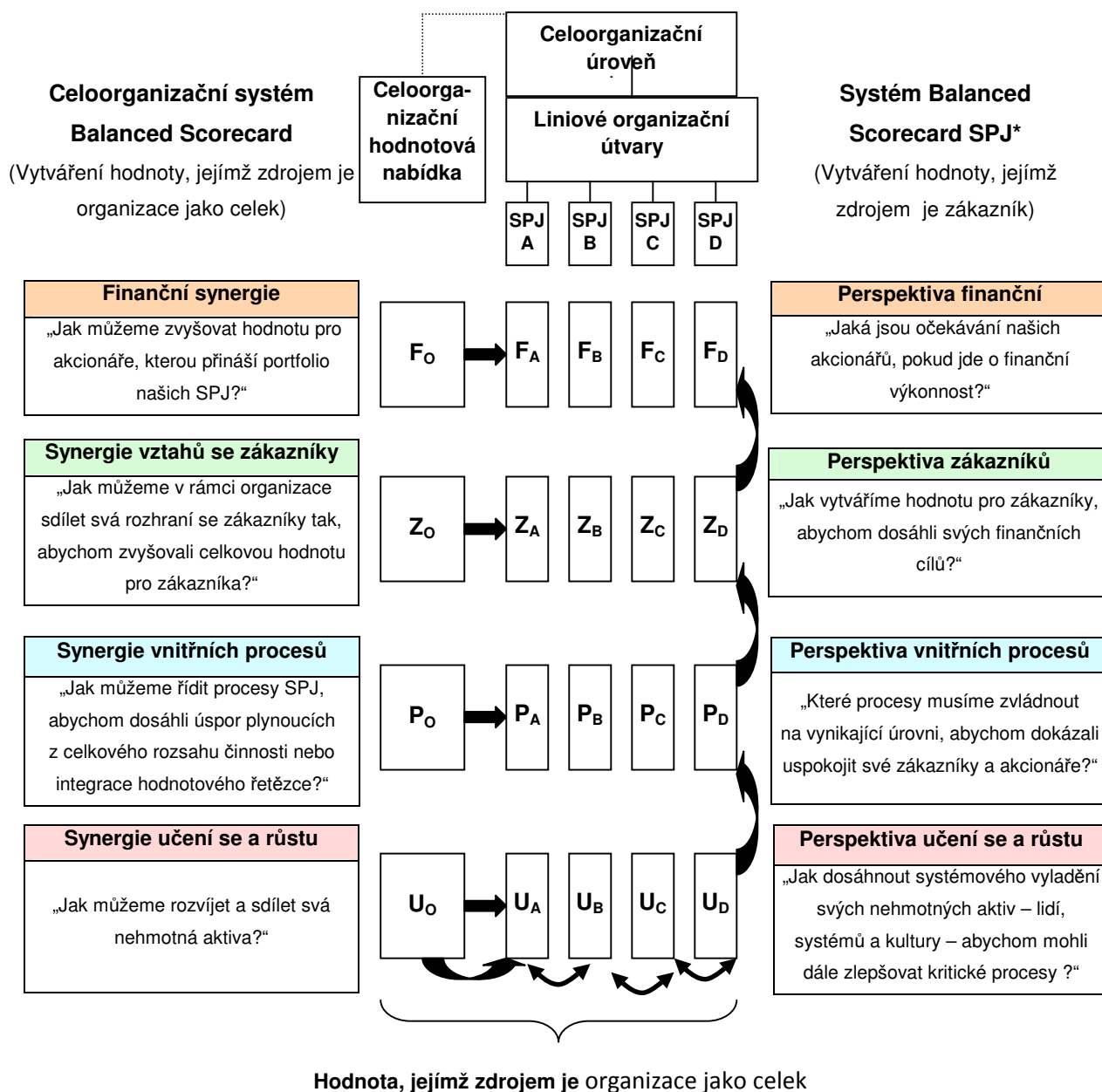
Rámec čtyř perspektiv systému Balanced Scorecard dílčí podnikatelské jednotky popisuje, jak tato jednotka vytváří hodnotu pro akcionáře na základě vyšší úrovně vztahů se zákazníky, podporované vynikající úrovní vnitřních procesů. Tyto procesy jsou nepřetržitě zlepšovány prostřednictvím vyladování lidí, systémů a kultury.

Specifikace čtyř perspektiv již byla popsána v úvodu této kapitoly. Každá z těchto čtyř perspektiv je zapojena do řetězce příčinných vztahů. Například výcvikový program, jehož účelem je zlepšovat dovednosti zaměstnanců (perspektiva učení se a růstu) zlepšuje služby zákazníkům (perspektiva vnitřních procesů), které dále vedou k vyšší spokojenosti zákazníků a k jejich větší loajalitě (perspektiva zákazníků) a případně také k vyšším tržbám a ziskům (finanční perspektiva).

Ukazuje se, že rámec čtyř perspektiv pro strategie podnikatelských jednotek můžeme přirozeně rozšířit i na tvorbu systému BSC pro organizaci jako celek (viz obrázek 2.3). Ústředí nemá zákazníky ani neprovozuje procesy, které vytvářejí výrobky nebo služby. Zákazníky a provozní procesy nacházíme v doméně podnikatelských jednotek. Ústředí zajišťuje systémové vyladění činností vytvářejících hodnotu, které vykonávají jednotlivé podnikatelské jednotky – umožňuje jim vytvářet větší přínos pro zákazníky nebo snižovat celkové provozní náklady – díky tomu mohou podnikatelské jednotky dosahovat výsledků nad rámec toho, čeho by mohly dosáhnout, kdyby fungovaly jako zcela nezávislé. Tak by cíle

každé ze čtyř perspektiv celooorganizačního systému Balanced Scorecard měly odpovídat na otázky uvedené u jednotlivých perspektiv, viz Kaplan, Norton (2006).

Tvorba celooorganizačního systému Balanced Scorecard



*SPJ = Strategická podnikatelská jednotka

Obr. 2.3.: Tvorba celooorganizačního systému Balanced Scorecard (Zdroj: Kaplan, Norton, 2006, upraveno)

Další publikací, o jejíž teorii se bude opírat především aplikační část této diplomové práce, je kniha Davida Parmentera Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti. Kniha si klade za cíl poskytnout chybějící článek mezi prací Kaplana a Nortona zabývající se metodou BSC a skutečnou implementací měření výkonnosti v organizaci. Autor částečně přebírá přístupy z příručky o klíčových ukazatelích výkonnosti (poprvé vydanou v roce 1996), kniha však obsahuje více nástrojů implementace, filozofie Balanced Scorecard, práci autora o „Vítězných klíčových ukazatelích výkonnosti“ (KPI) a mnoho kontrolních seznamů (checklistů), sloužících jako opora při implementaci.

Důležitým aspektem je také fakt, že Parmenter ve své knize rozšiřuje hlediska metody Balanced Scorecard. Kaplan s Nortonem navrhuje čtyři hlediska, která byla v této knize rozšířena na šest. Kaplan a Norton již ve své třetí práci o strategickém plánování pod názvem Strategy maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Strategické mapy: Převádění nehmotných aktiv na hmotné výstupy) zmiňují význam spokojenosti zaměstnanců a hledisek životního prostředí a společností. Parmenter tyto dva důležité aspekty řadí mezi základní hlediska při vytváření Balanced Scorecard, podle něj tak BSC zahrnuje všechny otázky finanční rozvahy (viz obr. 2.4). Pro účely této diplomové práce budu pracovat s metodou BSC se šesti hledisky, především hledisko životního prostředí a společností je v oboru, kterému se společnost OCHI Inženýring věnuje, důležité.

Balanced Scorecard a jeho šest hledisek



Obr.2.4.: Šest hledisek metody Balanced Scorecard (Zdroj: Parmenter, 2008)

Pro úplné pochopení dané problematiky nyní vymezíme definice některých pojmů, které se vyskytují v dále uvedené teoretické opoře a které budeme používat i v aplikační části.

Měřítko výkonnosti. Vztahuje se k ukazateli, který používá vedení k měření, vykazování výsledků a ke zlepšování výkonnosti. Může to být buď klíčový ukazatel výsledků, ukazatel výkonnosti, nebo klíčový ukazatel výkonnosti

Balanced Scorecard. Metoda je již dostatečně popsána výše, pro účely této práce bude v rámci BSC použito šest hledisek

„Proroci“ a „kanóni“. **Proroky** v organizaci můžeme definovat jako bělovlasé osoby, které již vše dříve zažily. Novým vedením mohou být často považovány za těžkopádné a pomalé a do značné míry i za protivy. Nezřídka se stává, že odcházejí do důchodu předčasně nebo jsou uvolňovány jen proto, aby mohly být znovu přijaty jako smluvní partneři za dvojnásobek předchozího platu, jelikož vedení zjistí, že ztratilo příliš mnoho důležitých znalostí. Jejich rozvážné tempo pramení často z toho, že vidí, že nějaký akt nemá význam, protože se již dvakrát předtím nezdařil. **Kanóni** jsou naopak mladí, odvážní a vševědoucí lídři budoucnosti, kteří mají pro strach uděláno. Tito pracovníci ještě nedosáhli vedoucích pozic. Z kombinace proroků a kanónů mají prospěch obě strany i organizace. Mladí se toho hodně naučí a ti staří mohou znovu objevit svou energii.

Zmocňování. Je výstupem procesu, který uvádí v soulad odborné způsobilosti, dovednosti a motivace s požadovanou úrovní samostatnosti a odpovědnosti na pracovišti.

Tým vrcholového vedení (SMT – senior management team). Tým vrcholového vedení je tvořen generálním ředitelem a všemi jeho přímými podřízenými.

Lepší praktiky. Jedná se o účinný a efektivní způsob, jakým vedení a pracovníci provádějí podnikové činnosti ve všech klíčových procesech: vedení (leadership), plánování, zákazníci, dodavatelé, vztahy s místním společenstvím, výroba a dodávání výrobků a služeb, starost o zaměstnance apod.

Nejlepší praktiky. Tento termín by se dal označit jako obecně nesprávně používaný, protože to, co je nejlepšími praktikami pro jednu organizaci, nemusí být nejlepšími praktikami pro jinou, třeba i ve stejném odvětví. Nejlepšími praktikami je to, kdy lepší praktiky, efektivně navzájem propojené, vedou k trvale udržitelným výstupům „světové třídy“, pokud jde o kvalitu, zákaznické služby, flexibilitu, dodržení termínů, inovace, náklady a konkurenceschopnost.

Benchmarking. Je to neustálý systematický proces pátrající po mezinárodních lepších praktikách, kdy dochází k porovnání s nimi a následně, s případnými úpravami, jejich

zavedení ve vaší organizaci. Může být zaměřen na výrobky, služby, podnikové praktiky a procesy uznávaných předních organizací.

Brainstorming (v překladu „bouře mozků“). Skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině vymyslí na základě podnětů ostatních více, než by vymysleli jednotlivě. Nezbytným předpokladem dobrého brainstormingu je vzájemná důvěra lidí ve skupině.

Externí facilitátor. Jedná se o člověka, který je součástí týmu a napomáhá při řešení problémů, zodpovídá za průběh řešení, závěrečné hodnocení i za jeho výstupy.

Poslání. Je to představa organizace o tom, jaký je současný a budoucí smysl její existence. Je to nadčasový „maják“, ke kterému se nikdy nemusí dospět. Odpovídá na otázky: Proč podnik existuje? Kdo jsme? Co děláme? Kam směřujeme?

Vize. Představa o budoucí orientaci a postavení organizace. Je to přitažlivý obraz budoucnosti podniku. Vize je to, kam chceme jít. Dokáže strhnout organizaci, jestliže je vázána časem a neustále podporována týmem vrcholového vedení. Vize vytváří rámec pro formulaci poslání.

Strategie. Dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. Je to způsob, jakým organizace zamýšlí dosáhnout své vize. V konkurenčním prostředí se liší strategie jednoho podniku od strategie jeho konkurenta.

V následující části teoretické opory této práce se již budu věnovat konkrétním východiskům potřebným pro aplikaci metody BSC v praxi.

2. 2 Měřítko výkonnosti organizace

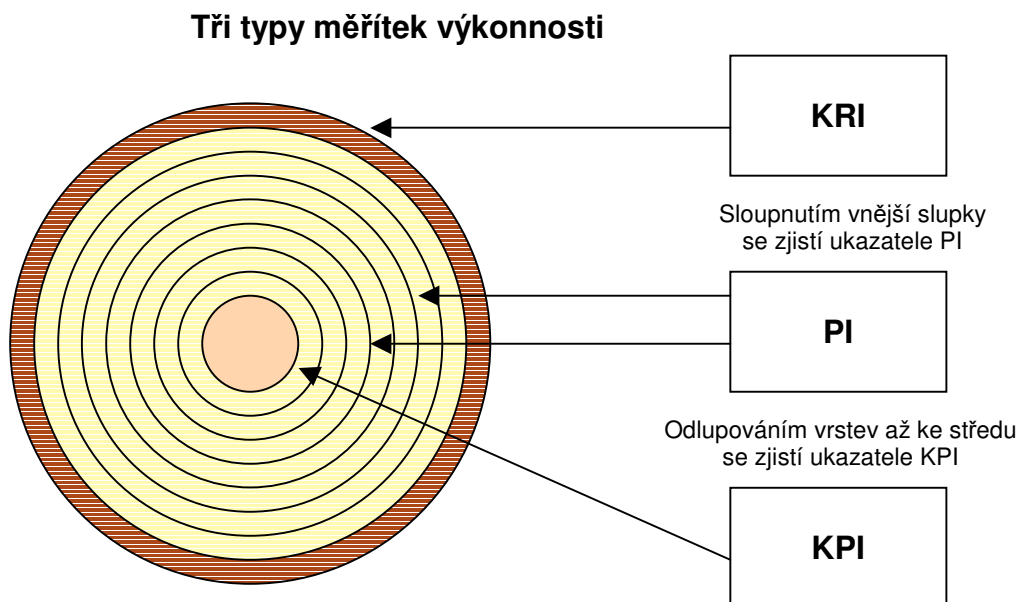
Měřítko výkonnosti organizace můžeme rozdělit na tři typy:

1. Klíčové ukazatele výsledků (KRI), které vám v perspektivě sdělí, jak jste si vedli
2. Ukazatele výkonnosti (PI), které ukážou, co je třeba udělat
3. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které vám sdělí, co je třeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti.

Mnoho měřítek výkonnosti používaných v organizacích je spíše nevhodnou kombinací těchto tří typů.

Pro vyjádření vztahů mezi těmito třemi měřítky můžeme použít podobnost s cibulí (viz obr. 2.5). Vnější slupka popisuje celkový stav cibule, množství slunce, vody a výživných látek, které cibule přijala, a jak se s ní zacházelo od sklizně až po uložení na polici

v supermarketu. Jakmile však sloupneme vrstvy cibule, dozvíme se více informací. Vrstvy představují různé ukazatele výkonnosti, její střed vyjadřuje klíčové ukazatele výkonnosti, viz Parmenter (2008).



Obr.2.5.: Tři typy měřítek výkonnosti (Zdroj: Parmenter, 2008)

Nyní si jednotlivé typy měřítek popíšeme podrobněji.

Klíčové ukazatele výsledků (KRI)

Někdy bývají mylně zaměňovány za klíčové ukazatele výkonnosti. Jejich typickým znakem je především to, že jsou výsledkem mnoha činností. Jasně informují o tom, zda se pohybujeme tím správným směrem, nemají však vypovídací hodnotu o tom, co je třeba udělat pro dosažení lepších výsledků. Tento typ měřítek je tedy optimálním výstupem pro ty, kteří nejsou zapojeni do každodenního řízení podniku, např. pro představenstvo. KRI obvykle pokrývají delší časový úsek, jsou zaznamenávány v měsíčních či čtvrtletních cyklech. Klíčové ukazatele výsledků zahrnují:

- spokojenost zákazníka
- čistý zisk před zdaněním
- rentabilitu zákazníků
- spokojenost zaměstnanců
- výnos z vloženého kapitálu

Mezi klíčovými ukazateli výsledků a skutečnými klíčovými ukazateli výkonnosti se nachází ukazatele výkonnosti, které doplňují klíčové ukazatele výkonnosti.

Ukazatele výkonnosti (PI), které leží pod klíčovými ukazateli výsledků, mohou zahrnovat:

- rentabilitu hlavních 10% zákazníků
- čistý zisk na klíčových výrobních linkách
- procentní zvýšení prodeje u hlavních 10% zákazníků
- počet zaměstnanců účastnících se programu zlepšování

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Jsou souborem měřítek zaměřených na ty aspekty výkonnosti organizace, které jsou pro současný a budoucí úspěch organizace nejvíce kritické. KPI většinou nejsou pro organizaci novými ukazateli. A to proto, že buď doposud nebyly uznávány, nebo na ně současný tým vedení nebral zřetel. KPI vypovídají o kratším časovém úseku než KRI, většinou jsou sledovány 24h / 7 dní v týdnu, resp. denně nebo v jiných případech týdně. KPI jsou tedy orientovány hlavně na současnost a budoucnost. Konkrétní klíčové ukazatele výkonnosti lze explikovat na následujícím příkladu z praxe:

Příklad – Klíčový ukazatel výkonnosti letecké společnosti

Tento příklad se týká jednoho vyššího úředníka Britských aerolinií (BA), který se snažil kolem roku 1980 obrátit BA k lepšímu tím, že se údajně zaměřil na jeden klíčový ukazatel výkonnosti. Ať byl tento úředník kdekoli na světě, dostával hlášení o zpoždění jakéhokoli letadla BA. Manager BA na příslušném letišti věděl, že zpozdí-li se nějaké letadlo o určitou „mezí hodnotu“, je mu přepojen osobní telefonní hovor tohoto úředníka z BA. Netrvalo dlouho a letadla BA měla dobrou pověst, protože odlétala přesně podle letového řádu. Tento klíčový ukazatel výkonnosti ovlivnil všech šest hledisek BSC. Zpožděná letadla:

- zvýšila náklady v mnoha ohledech, včetně dodatečných letištních přírážek a nákladů na poskytnutí noclehu cestujícím v důsledku toho, že letadla měla „zákaz nočního provozu“ z důvodu omezování hluku v pozdních nočních hodinách
- zvýšila nespokojenost zákazníků a ztrátu sympatií těch lidí, kteří čekali na cestující v cílových destinacích (možní budoucí zákazníci)
- přispěla větší měrou k ozónové díře (dopad na životní prostředí), neboť bylo použito další množství paliva, aby se v průběhu letu dohnal čas
- měla negativní dopad na rozvoj pracovníků, neboť se naučili opakovat špatné zvyky, které způsobily zpoždění letadel

- nepříznivě ovlivnila vztahy s dodavateli a servisní časové plány, jejichž výsledkem byla špatná kvalita služeb
- zvýšila nespokojenost zaměstnanců, neboť stále museli „něco hasit“ a jednat se znechucenými zákazníky, viz Parmenter (2008)

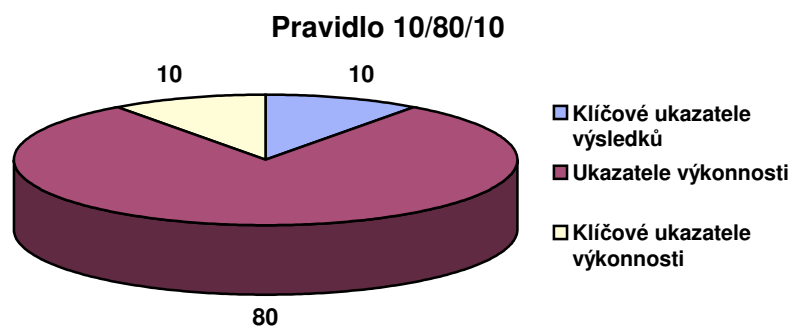
Klíčové ukazatele výkonnosti můžeme blíže definovat pomocí následujících sedmi charakteristik:

- nefinanční měřítko (nevyjadřují se v měnách)
- měřeno opakovaně (denně, 24h/7 dní v týdnu, apod.)
- zabývá se tím generální ředitel a tým vrcholového vedení
- pochopení tohoto měřítka a opatření k nápravě je požadováno u všech pracovníků
- váže to odpovědnost k jednotlivci nebo k týmu
- značný dopad (např. ovlivňuje většinu hlavních kritických faktorů úspěchu a více než jedno hledisko BSC)
- pozitivní dopad (např. pozitivním způsobem ovlivňuje všechna ostatní měřítka výkonnosti)

Pokud bychom chtěli pracovat se správným poměrem všech typů měřítek v organizaci, měli bychom v ideálním případě definovat až deset měřítek KPI vysoké úrovně ovlivňující správu organizace a vytvořit Balanced Scorecard určený pro vedení zahrnující do 20 měřítek (kombinace ukazatelů KPI a PI).

Pravidlo 10/80/10

Toto pravidlo je účinným vodítkem, jak vymezit vhodný poměr sledovaných ukazatelů. Dle tohoto pravidla určíme 10 klíčových ukazatelů výsledků, až 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výkonnosti (viz graf 2.2). Zřídka kdy je zapotřebí více měřítek, často jich stačí i méně.

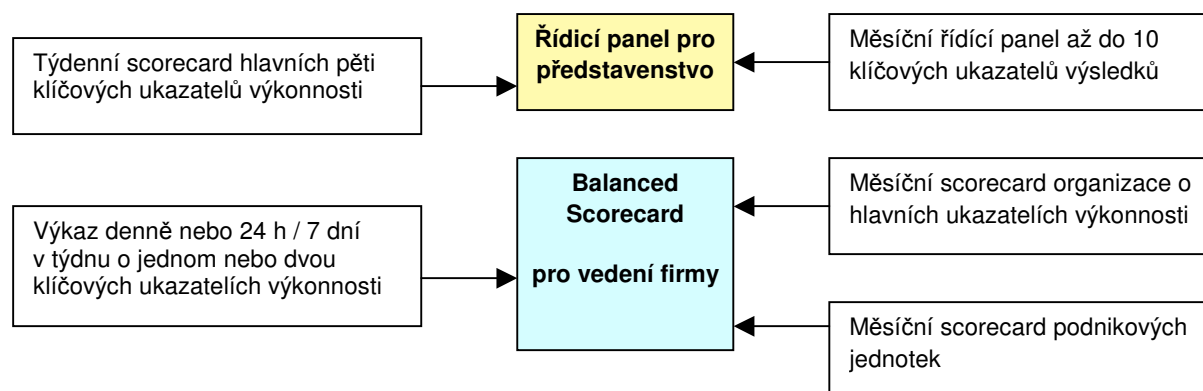


Graf 2.2: Pravidlo 10/80/10

Význam časově vhodných měření

Chceme-li dosáhnout správně vypovídající hodnoty, musí být měření prováděno ve vhodnou dobu. KPI se připravují v reálném čase, i pokud se jedná o týdenní ukazatele, které jsou k dispozici následující pracovní den. Jeden nebo dva KPI by měly být aktualizovány denně či dokonce 24 h / 7 dní v týdnu. Pro většinu organizací bude důležité určit pět základních klíčových ukazatelů výkonnosti, které se budou muset pravidelně vykazovat alespoň týdně. Zbývající měřítka výkonnosti by měla být vykazována měsíčně a měla by zahrnovat Balanced Scorecard týmu a podnikového útvaru. Doporučenou strukturu vykazování výsledků o ukazatelích výkonnosti můžeme vidět na obrázku 2.6.

Doporučená struktura vykazování výsledků



Obr 2.6.: Doporučená struktura vykazování výsledků (Zdroj: Parmenter, 2008)

2.3 Řízení lidí

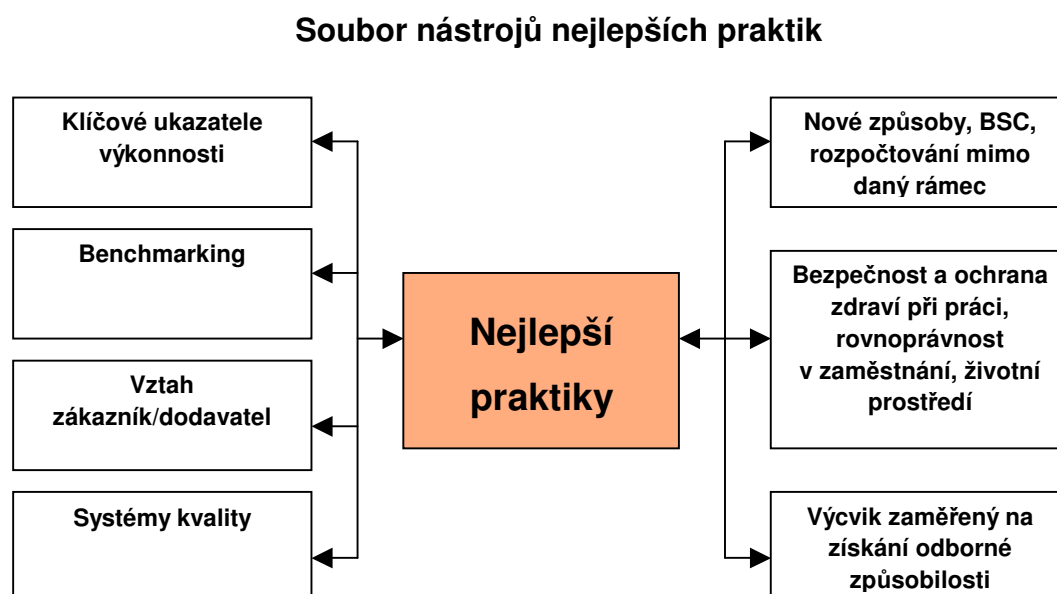
Praktiky v oblasti řízení lidí jsou těžištěm pro fungování všech organizací. Jsou součástí všech prvků nejlepších praktik. Tým pro klíčové ukazatele výkonnosti by jim měl dostatečně porozumět, jelikož mnoho klíčových ukazatelů výkonnosti a ukazatelů výkonnosti je ovlivní.

Schopnost jakékoli organizace prosazovat cestu nejlepších praktik při zvyšování výkonnosti vyplývá z efektivnosti jejich praktik pro řízení lidí, graficky to znázorňuje obrázek 2.7



Obr 2.7.: Praktiky řízení lidí (Zdroj: Parmenter, 2008)

Organizace s nejlepšími praktikami většinou využívají nejnovější časově úsporné technologie, vždy se zaměřují na pravidlo 10/80/10, jsou členy odborných orgánů pro management kvality a neustálé zlepšování a využívají benchmarking. Soubor nástrojů používaný organizacemi s nejlepšími praktikami pro dosažení výkonnosti světové třídy je prezentován na obrázku 2.8.



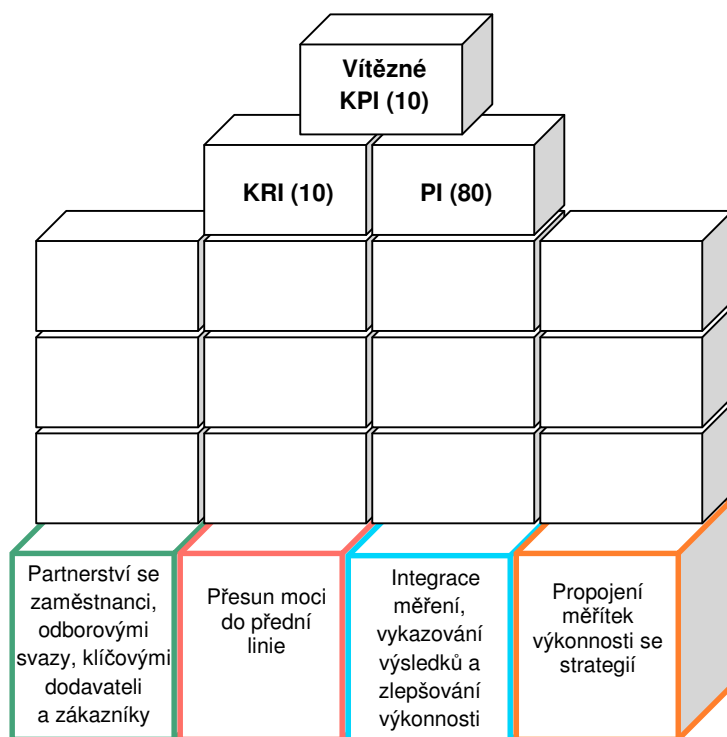
Obr 2.8.: Soubor nástrojů nejlepších praktik (Zdroj: Parmenter, 2008)

2. 4 Základní kameny pro implementaci klíčových ukazatelů výkonnosti

Pokud chceme dosáhnout úspěchu při strategii změny, spíše než na podstatu samotné strategie se musíme zaměřit na to, jak je změna zavedena a implementována. Úspěšný vývoj a využití klíčových ukazatelů výkonnosti na pracovišti jsou dány přítomností či absencí čtyř základních kamenů (viz obrázek 2.9):

- partnerství se zaměstnanci, odborovými svazy, klíčovými dodavateli a klíčovými zákazníky
- přesun moci do přední linie
- integrace měření, vykazování výsledků a zlepšování výkonnosti
- propojení měřítek výkonnosti se strategií

Čtyři základní kameny pro vývoj klíčových ukazatelů výkonnosti



Obr 2.9.: Čtyři základní kameny pro vývoj KPI (Zdroj: Parmenter, 2008)

Základní kámen – partnerství a jeho hlediska:

- rozšíření představy o partnerství s cílem zahrnout a zapojit klíčové zákazníky a klíčové dodavatele
- společný vývoj strategie pro zavádění nejlepších praktik a KPI

- závazek k vybudování a udržování efektivních konzultačních programů s oborovými svazy, představiteli zaměstnanců a se zaměstnanci
- uznání všemi zainteresovanými stranami, že významná organizační a kulturní změna vyžaduje vzájemné pochopení a akceptování nutnosti provést tuto změnu včetně její implementace

Základní kámen – přesun moci do přední linie a jeho hlediska:

- zmocňování zaměstnanců k přijímání okamžitých opatření k nápravě situací, jež mají negativní dopad na KPI
- efektivní fungování komunikace shora dolů a naopak, včetně dosažitelnosti strategických informací o organizaci
- přenesení odpovědnosti na týmy, aby si mohly sami vypracovat a zvolit vlastní měřítko výkonnosti
- školení týkající se zmocňování, klíčových ukazatelů výkonnosti kritických faktorů úspěchu a metod zlepšování procesu
- dodatečná podpora zaměstnancům, kteří mají potíže s gramotností, početními znalostmi či schopností učit se.

Základní kámen – integrace měření, vykazování výsledků a zlepšování výkonnosti a jeho hlediska:

- vylepšení vykazování výsledků tak, aby bylo stručnější, časné, efektivní z hlediska zpracování a aby bylo zaměřeno na rozhodování
- vývoj strategií pro zlepšování výkonnosti a jejích měřítek se stává integračním postupem závislejícím na čase, změny jsou průběžně upravovány a sdělovány, v závislosti na vzrůstající míře zmocňování týmů, které rozvíjejí inovační řešení a nápady

Propojení měřítek výkonnosti se základním kamenem pro strategii

Měřítko výkonnosti nám dávají správnou vypovídající hodnotu až tehdy, pokud jsou vhodně propojena s aktuálními kritickými faktory úspěchu, s hledisky BSC a se strategickými cíli organizace.

Podnik má mnohem větší předpoklady pro úspěch, pokud věnuje čas formulování a sdělování své vize, poslání a hodnot. V ideálním případě jsou definovány tak, aby na nich vedení i kolektiv pracovníků instinktivně pracovali. Generální ředitelé, kteří jsou dobrými

vůdci a mají schopnost motivovat, přednosti těchto tří „majáků“ neustále připomínají a propagují. Organizace by měla mít také náležitě propracovanou a strukturovanou strategii, tato by měla navazovat na šest hledisek BSC. V obecném měřítku platí, že organizace je schopna zabývat se pouze několika, řekněme méně než pěti, strategiemi najednou. V současné době existují metody, které dokážou značně pomoci při formulaci a aplikaci strategického nasměrování. Součástí těchto metod je často i filozofie Balanced Scorecard.

V tomto procesu je důležitým bodem vymezení kritických faktorů úspěchu organizace.

Kritické faktory úspěchu (CSF)

Tyto faktory odhalují oblasti, které jsou rozhodující pro blaho a dynamičnost organizace. Není jednoduché tyto faktory identifikovat. V první fázi při jejich hledání lze narazit až na 30 oblastí, u kterých můžeme polemizovat o tom, zda jsou pro neustálé blaho organizace kritické (rozhodující). Druhá etapa, tedy eliminace jejich počtu, je podstatně snadnější, protože důležitější kritické faktory úspěchu ovlivňují více hledisek Balanced Scorecard. Lepší praktiky doporučují stanovit pouze pět až osm kritických faktorů úspěchu.

Tradiční pojetí metody BSC vyžaduje rozšíření o dvě oblasti poměrně důležité pro tým lidských zdrojů – spokojenost pracovníků a hledisko životního prostředí a společnosti. V původní průlomové studii Kaplana a Nortona byly tyto oblasti podhodnoceny. Samostatné hledisko spokojenosti zaměstnanců zdůrazňuje význam měření klíčových hnacích sil, jakými je rozsah a pravidelnost oceňování. To zároveň zvýší potřebu provádět pravidelné průzkumy spokojenosti pracovníků u průběžně obměňovaného vzorku. Hledisko životního prostředí a společnosti přinese týmu lidských zdrojů významná aktiva, jelikož se díky zaměření na toto hledisko může stát organizace doporučeným zaměstnavatelem. Posilování vazeb se společenstvím přispívají k pozitivnímu vnímání ze strany zákazníka.

Při spojení měřítek výkonnosti se základním kamenem strategie by měly být dodržovány následující pravidla:

- měly by být skloubeny klíčové ukazatele výkonnosti, ukazatele výkonnosti a klíčové ukazatele výsledků organizace, měly by existovat zjevné společné souvislosti, které se dokumentují a oznamují vedení prostřednictvím výkazu a zároveň pracovníkům prostřednictvím informačního panelu a intranetové stránky.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že existují různé pohledy na výkonnostní měřítko organizace, na jejich zjišťování a vykazování. Je třeba také stanovit hlavní zásady, jak se zjištěnými ukazateli dále pracovat. Dle odborníků je 16 týdnů dostatečně dlouhá doba pro

přípravu fungujícího Balanced Scorecard s klíčovými ukazateli výkonnosti, viz Kaplan, Norton (1996). Tento proces však znatelně ovlivní chod organizací různých velikostí i struktur a může se lehce protáhnout i na 16 měsíců. Klíčem k úspěchu je naučit se některým klíčovým lekcím, jak uvádí Parmenter (2008, str. 26).

2.5 Jak implementovat vítězné klíčové ukazatele výkonnosti během 16 týdnů

U implementace KPI se budeme držet časové osy v tab. 2.1, kde jsou definovány jednotlivé kroky v průběhu doporučených 16 týdnů, v praktické části z ní budeme vycházet.

Časová osa 12krokové implementace

Týden projektu		před	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	po
1	Závazek SMT																		
2	Vytvoření projektového týmu pro vítězné KPI																		
3	Vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“																		
4	Předložení komplexní strategie vývoje KPI																		
5	Marketing systému KPI u všech zaměstnanců																		
6	Identifikování kritických faktorů úspěchu organizace																		
7	Zaznamenávání měřítek výkonnosti do databáze																		
8	Výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu																		
9	Výběr vítězných KPI v organizaci																		
10	Vypracování struktur pro vykazování výsledků na všech úrovních																		
11	Podpora používání vítězných KPI																		
12	Zdokonalování KPI pro udržení jejich relevantnosti																		

Tab 2.1: Časová osa 12krokové implementace (Zdroj: Parmenter, 2008)

Další metodikou, kterou Parmenter popisuje ve své publikaci a která bude vodítkem pro aplikační část této práce, je 12krokový model rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti. Je založen na výše popsaných čtyřech základních kamenech, na zjištěních z organizací účastnících se studie a na vlastní desetileté cestě autora.

Rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti: 12krokový model

Krok 1: Závazek týmu vrcholového vedení

Dříve než se členové týmu vrcholového vedení pustí do dalších kroků, měli by „propadnout“ dané koncepci a zcela pochopit, proč by měli monitorování a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti považovat za každodenní úkol.

Krok 2: Vytvoření projektového týmu pro KPI

Nejlepší šanci na úspěch má malý, náležitě vyškolený tým. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou úspěšně navrhovány i jednotlivci, bez velkých konzultací, ale je to spíše výjimka, viz Kaplan, Norotn (1996). Většinou se doporučuje projektový tým tvořený dvěma až čtyřmi osobami.

Krok 3: Vytvoření kultury a procesu „Prostě to udělejte“

„Správně hned napoprvé“ je dosaženo jen vzácně a vytvoření klíčových ukazatelů výkonnosti není žádnou výjimkou. Tým vrcholového vedení a projektový tým se musí zasadit za to, aby se daný projekt držel hesla „prostě to udělejte“ a nevěnoval se dlouhým intelektuálním cvičením. Stanovování vítězných KPI není složitý proces. Facilitátor zde však vystupuje spíše jako rádce projektového týmu, který se drží v pozadí.

V průběhu prvních 12 měsíců většinou není třeba investovat do aplikací Balanced Scorecard, měly by stačit existující tabulky, databáze a prezentace. Konkrétně u námi sledovaného podniku využijeme dosavadních databází a systému, později se může organizace rozhodnout na základě zkušenosti se zaváděním nových měřítek výkonnosti. Vhodnou platformu pro aplikaci metody Balanced Scorecard vytváří například software SmartDraw, který nabízí bezplatnou demoverzi k vyzkoušení, je tedy možné před zakoupením zvážit jeho přínosy či nedostatky.

Krok 4: Příprava komplexní strategie vývoje klíčových ukazatelů výkonnosti

Tento krok vyžaduje zařazení projektu týkajícího se KPI do celkové strategie pro dosahování „nejlepších praktik“

Krok 5: Předání informací o systému klíčových ukazatelů výkonnosti všem zaměstnancům**Krok 6: Identifikování kritických faktorů úspěchu organizace****Krok 7: Zaznamenání měřítek výkonnosti do databáze****Krok 8: Výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu****Krok 9: Výběr vítězných KPI organizace****Krok 10: Příprava struktury pro vykazování výsledků na všech úrovních****Krok 11: Podpora používání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti****Krok 12: Zdokonalování klíčových ukazatelů výkonnosti s cílem udržet jejich aktuálnost**

Jednotlivé kroky zasahují do praktické části, jsou tedy popsány podrobněji až při konkrétní aplikaci uvedené metodiky.

2.6 Další souvislosti podstatné při aplikaci metody Balanced Scorecard**Řízení a inovace**

Uznávaný autor řady knih o managementu Peter Drucker (2004, s. 19) uvádí dva obecné důvody krize nebo selhání organizace: „Každá existující organizace rychle zkrachuje, pokud neinovuje. Naopak každá nová organizace se rychle zhroutí, pokud neřídí.“ Právě řízení a inovace jsou klíčové pro metodu Balanced Scorecard. Ta umožňuje velmi efektivně řídit organizaci a vytváří velký prostor a prostředí pro inovativní přístupy.

Jelikož firma OCHI Inženýring uplatňuje systém kvality řízení dle ISO a ten s principy uplatňovanými metodou BSC také souvisí, stručně nyní popíšeme jejich souvztažnost.

Systém kvality dle ISO a jeho vztah k BSC

Systém kvality dle ISO lze zjednodušeně nazvat systémem kontrol a prevencí. V posledních letech se systém řízení kvality dle ISO stal běžným standardem v českých podnicích. Systém je popsán v certifikační normě ISO 9001 (nezkrácený název normy je ČSN EN ISO 9001: 2001). Inspiraci pro zvyšování kvality a výkonnosti najdeme v normě ISO 9004. Ta obsahuje současně text normy ISO 9001 a také poznámky, rady a návody, jak normu

uplatnit. Systém kvality lze zavádět současně se systémem šetrnosti k přírodě dle ISO 14001. V podnicích se doporučuje před použitím BSC zavést ISO. Norma ISO 9000 definuje základní principy a pojmy. Norma ISO 9004 doporučuje benchmarking jako jednu ze základních metod pro zlepšování činností. Norma ISO vychází z těchto osmi zásad kvalitního řízení:

- Zaměření na zákazníka/občana
- Vedení a řízení zaměstnanců
- Zapojení (angažovanost) zaměstnanců
- Procesní přístup
- Systémový přístup k řízení
- Neustálé zlepšování
- Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- Vzájemně prospěšné dodavatelské (a partnerské) vztahy

Pokud je před rozhodnutím o uplatnění BSC je zaveden systém ISO, je to pro efektivní uplatnění BSC velkou výhodou. ISO totiž klade velký důraz na procesní přístup (procesy jsou jednou z „perspektiv“ BSC). ISO také pomáhá „udělat si pořádek“ ve všech dokumentech, normách, vnitřních předpisech atd., které organizace používá. Při BSC se zaměřujeme hlavně na koncepční a strategické dokumenty. Všechny výše uvedené 8 principů řízení odpovídá také metodě BSC. Zkráceně je možné říci: Pomocí ISO si uděláte v organizaci pořádek a vybudujete systém řízení. Následné uplatnění BSC vám pomůže měřit výkonnost a orientovat úsilí celé organizace na dosahování cílů, viz Hušek, Šusta, Půček (2006).

3. Představení společnosti OCHI Inženýring, spol. s r.o.

3.1 Stručná historie a současnost

Společnost OCHI Inženýring, spol. s r.o. (od r. 1991 OŽANA-INŽENÝRING, spol. s r.o., následně od r. 1992 OŽANA-CHYTIL INŽENÝRING, spol. s r.o., od roku 1994 OCHI Inženýring, spol. s r.o. včetně zápisu ochranné známky „OCHI“ Úřadem průmyslového vlastnictví) byla založena jako technicko-inženýrská firma s působností na českém a slovenském trhu v oblasti hydrauliky, pneumatiky a mechatroniky s vlastním inovačně-technickým know-how. Marketingově-obchodní strategie je zaměřena především na divadelní techniku, strojírenství, cementářenské stroje, energetiku a high-tech projekty s vysokým podílem vlastního výzkumu a vývoje.

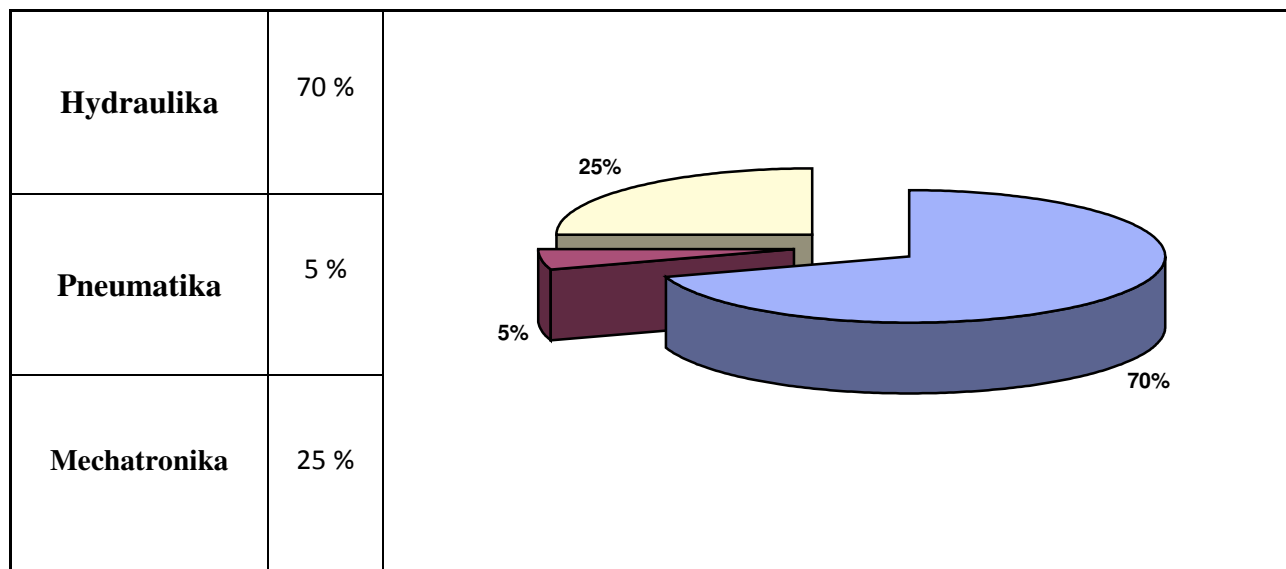
Při vstupu na trh v roce 1992 byla společnost profesně zaměřena pouze na technicko-inženýrskou činnost a poradenství v oblasti projektování hydrauliky pro hutě, cementárny a koksovny se specializací na pohony, mazací systémy a potrubní rozvody.

V letech 1993 – 1994 došlo v rámci restrukturalizace českého průmyslu k útlumu v oborech hutnictví a strojírenství, což mělo velký dopad na podniky v moravskoslezském regionu a firma OCHI Inženýring byla nucena pro své podnikání hledat nové tržní příležitosti. V tomto období se na průmyslovém trhu vyskytují technologické systémy, které mají slabé stránky a určité nedostatky spojené zejména s nízkou bezpečností těchto systémů v praxi. Firma OCHI Inženýring využila této situace a začala intenzivně rozvíjet své výzkumně-vývojové projekty ve spolupráci se strategickým partnerem BOSCH REXROTH, který je světovým dodavatelem hydrauliky, pneumatiky a řídicích systémů, dále pak s VŠB – TU Ostrava a později s institucí Westsachische Hochschule Zwickau v Německu.

Nová technická řešení systémů tj. inovace technologických systémů přinesla na trh a pro uživatele skutečně novou „generaci“ produktů (eko-energetických hydraulických a mechatronických systémů).

Společnost se v současnosti zaměřuje na realizace projektů a finálních dodávek hydraulických, pneumatických a mechatronických systémů pro divadelní techniku, energetiku, strojírenství, cementářská zařízení, hutnictví, koksovny, lisy a tvářecí stroje včetně lokálních elektronických řídicích systémů. Obory hydraulika, pneumatika a mechatronika zasahují do veškerých průmyslových odvětví a patří ke kompletačním oborům, které jsou pilířem činností společnosti OCHI Inženýring.

Na níže uvedeném grafu 3.1 je procentuální vyjádření podílu klíčových oborů vztaženo k celkovému obrátu od založení společnosti až po současnost.



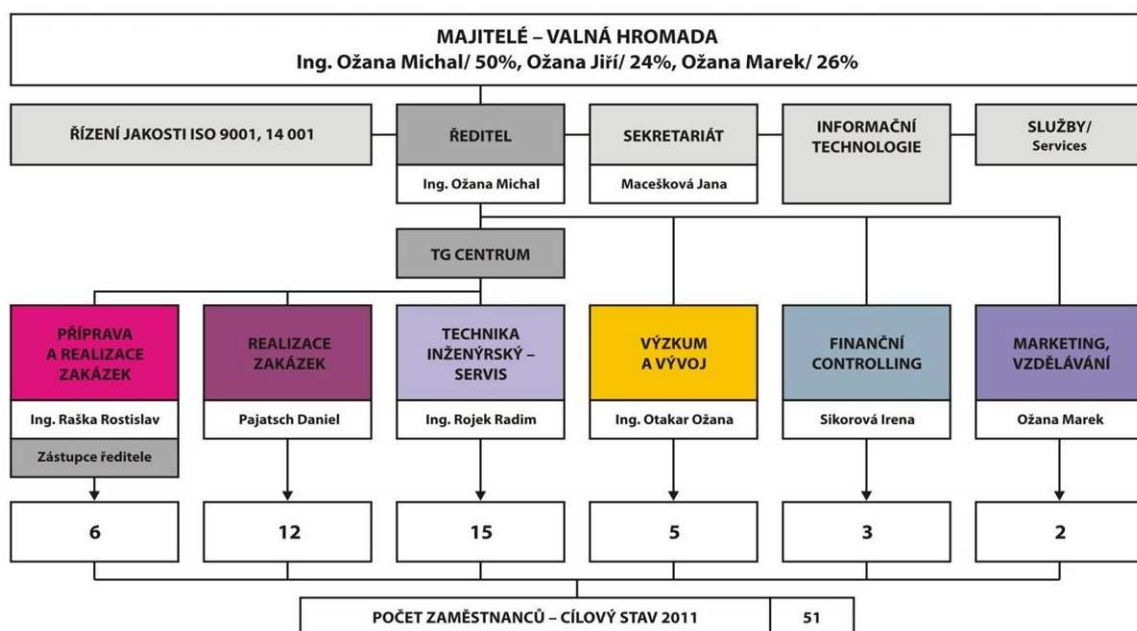
Graf. 3.1: Procentuální vyjádření podílu klíčových oborů vztaženo k celkovému obrátu firmy OCHI Inženýring za celou dobu podnikání (Zdroj: OCHI Inženýring, spol. s r.o., 2011)

OCHI Inženýring, spol. s r.o. je v současnosti organizace členěná na 6 útvarů, a to útvary Technika a inženýrský servis, Příprava a realizace zakázek, Realizace zakázek a servis, Výzkum a vývoj, Finanční kontroling a Marketing. Technika a inženýrský servis, Příprava a realizace zakázek a Realizace zakázek a servis spadají po implementaci projektu Inovace pod TG centrum, které dříve tvořilo samostatný úsek v rámci organizace. Organizační schéma společnosti včetně současné vlastnické struktury firmy je znázorněno na obr. 3.1. Celkový počet zaměstnanců v roce 2011 byl 51.

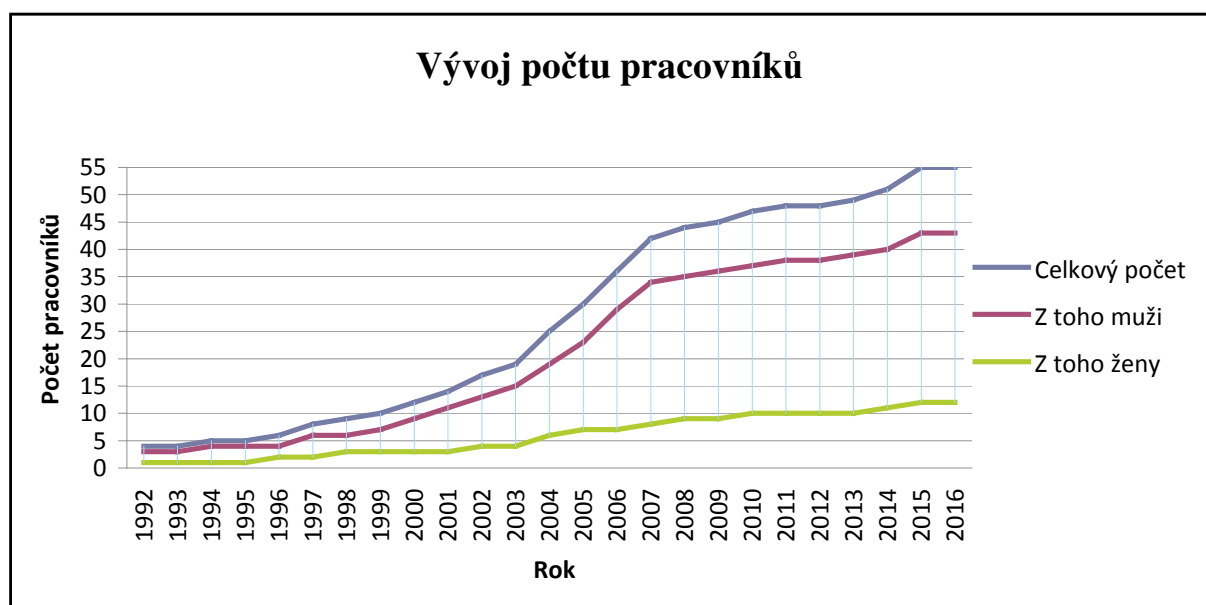
Vývoj počtu pracovníků od roku 1992 až po současnost včetně výhledu do budoucna v návaznosti na projekt Inovace můžeme pozorovat na grafu 3.2.



ORGANIZAČNÍ SCHÉMA 2011



Obr. 3.1: Organizační schéma společnosti OCHI Inženýring (Zdroj: OCHI Inženýring, spol. s r.o., 2011)



Graf. 3.2: Vývoj počtu pracovníků v letech 1992 – 2016 ve firmě OCHI-Inženýring (Zdroj: OCHI Inženýring, spol. s r.o., 2011)

3.2 Dlouhodobá podnikatelská koncepce

Inovační koncepce OCHI je založena na „prodeji“ vlastního know-how zhmotněného do dodávek v oblasti strojírenských technologií s velmi vysokou přidanou hodnotou. Inovační strategie je v souladu se strategií marketingového řízení firmy OCHI a QMS dle ČSN EN ISO 9001, EMS - ČSN EN ISO 14001 od roku 2001. V rámci této strategie firma dlouhodobě investuje do vlastního výzkumu a vývoje - více než 5% celkového obrátu firmy za dobu podnikání. Z toho byly získány dotace 68 mil. Kč.

Permanентní systémový výzkum a vývoj přinesl úspěšné vyřešení řady projektů, ke kterým patří např. Technos (1998), Eureka-Ekoextrem (2004 – 2006), Eureka Dyntest (2003), Transfer (2002 – 2003), Konsorcia (2001 – 2002), Impuls (2004 – 2006), Eureka (2007) – „Snižování hlukových emisí fluidních systémů“, Impuls (2008) – FI-IM5/149 s názvem „Výzkum, vývoj a inovace mechatroniky cementářenských strojů nové generace“, Eurostars (2008) – Zvyšování komplexní bezpečnosti HIGH – TECH mechatroniky, a PROJEKT TIP (2009) – FR-TI1/115 „Integrované ekologicko-energetické šetrné hydroponické jednotky“- cílem je vývoj a projektově-konstrukční design hydroponických ekologicky bezpečných zařízení. Vybudování “Technologického centra – HIGH-TECH regulované systémy“ podle rámcového programu pro podporu technologických center a center strategických služeb.

Marketingová strategie budoucího tržního uplatnění je založena na aktivitách nabídky produktů a „ošetřování“ trhu prostřednictvím národních zástupců (společností, reprezentantů a prodejců) regionu východní a střední Evropa – ZOE BOSCH REXROTH a vlastní marketingové akvizici s národní exportní agenturou Czech Trade.

Současná celosvětová tržně-ekonomická a ekologická situace společnosti „generuje“ požadavky na výzkumně-vývojová řešení výrobků, vztaženo k aplikacím pro scénická divadelní zařízení, ekologizaci hydrauliky průmyslových aplikací a lokální pohony strojírenství. Dalším důvodem k neustálému vývoji produktů je neustále se měnící legislativa směrem k zavádění přísnějších funkčně-bezpečnostních norem pro technologická zařízení. Odhadovaný tržní potenciál pro vytipované oblasti v letech 2012 - 2016 je cca 260 mil. EUR. Cílem OCHI je získání min. 3 - 5% daného tržního potenciálu v realizačně-obchodních zakázkách.

3.3 Projekt Inovace

Jelikož téma této diplomové práce a celkové fungování CNC centra i celé organizace úzce souvisí s realizací dotačního projektu Inovace, je na místě si alespoň základní východiska a cíle projektu představit.

Cílem projektu je zavedení výroby INOVOVANÉHO PRODUKTU – inovační mechatronika a hydrotronika, který je výsledkem řešení projektů výzkumu a vývoje TIP a Eurostars a navazuje na aktivity “Technologického centra – HIGH-TECH regulované systémy“ podle rámcového programu pro podporu technologických center a center strategických služeb. Stávající „klasické“ technologicko-výrobní a marketingové procesy firmy budou nahrazeny v projektu Inovace komplexním systémem řízení od výroby – CNC systém, kompletace, speciální měření a testování, prezentace eko-energetických produktů až po speciální školení zákazníků.

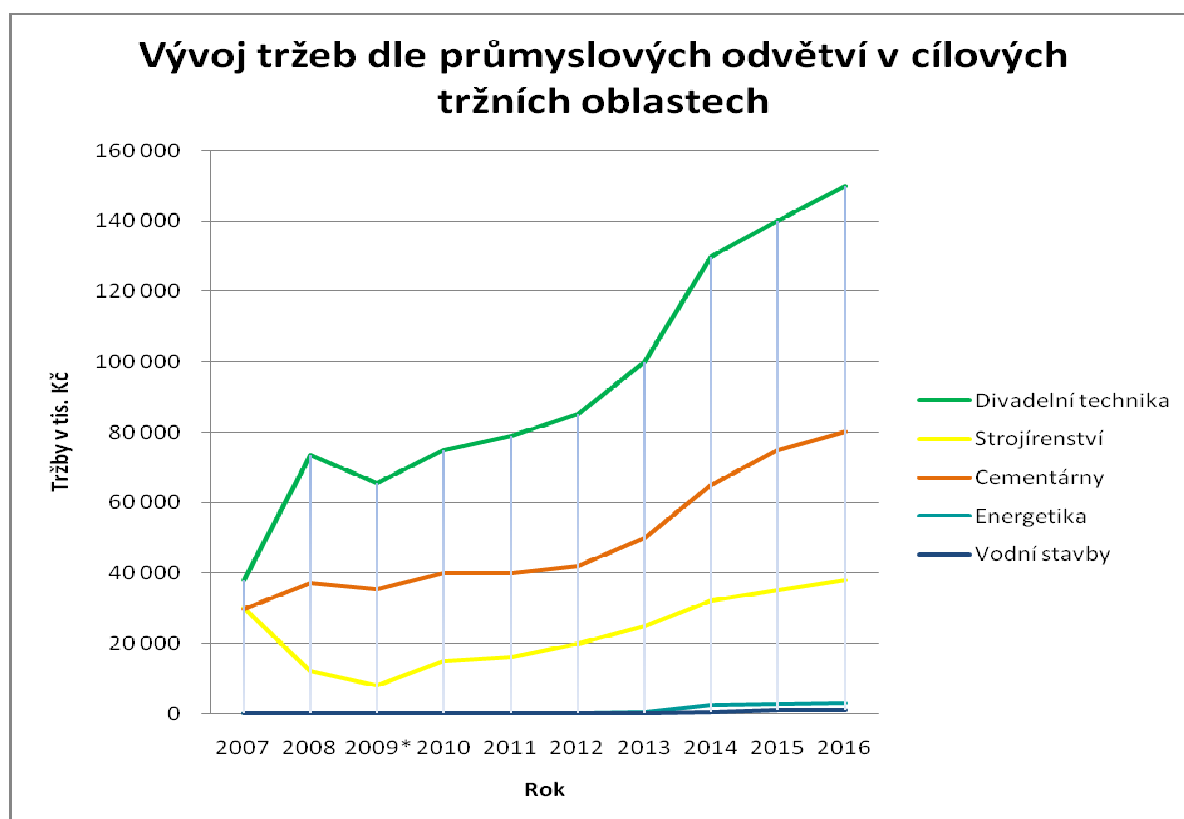
Inovace produktu a přínosy směrem k zákazníkům spočívají především v níže uvedených preferencích:

- snížení energetické náročnosti pohonů (produkt inovovaná elektromechanická rotační jednotka)
- zvýšení ekologické bezpečnosti, ochrany ŽP snížením zátěže na spodní vody a půdy
- zvýšení „flexibility“ použití při minimálních nárocích na úpravy okolí strojů
- zvýšení funkční bezpečnosti ve smyslu EU-norem EN ISO 12100-1, 14121-1, 13849-1,
- snížení hmotností produktů použitím netradičních materiálů ve srovnání se současným standardem.

Inovovaný produkt bude nabízen do tržních segmentů strojírenství, divadelní technika, cementárenství, vodní stavby a energetika. Následující tabulka 3.1 a graf 3.3 popisují vývoj tržeb v letech 2007-2016 dle průmyslových odvětví v cílových tržních oblastech vztaženo k projektu Inovace. Průměrný nárůst tržeb od ukončení projektu do roku 2016 je v tržních segmentech strojírenství, divadelní technika, cementárenství, vodní stavby a energetika plánován o více než 18%.

Vývoj tržeb dle průmyslových odvětví v cílových tržních oblastech						
Rok	DT v tis. Kč	STR v tis. Kč	CEM v tis. Kč	EN v tis. Kč	VODS v tis. Kč	CELKEM
2007	38 000	30 000	29 800	100	0	97 900
2008	73 500	12 200	37 000	0	0	122 700
2009	55 200	13 600	23 000	200	0	92 000
2010	61 700	14 000	19 000	300	0	95 000
2011	67 000	18 800	21 600	500	100	108 000
2012	74 000	20 000	20 000	500	500	115 000
2013	75 000	22 000	23 000	500	500	121 000
2014	80 000	25 000	25 000	1 000	1 000	132 000
2015	82 000	27 000	32 000	1 500	1 500	144 000
2016	85 000	30 000	39 000	2 000	2 000	158 000
2012- 2016	396 000	124 000	139 000	5 500	5 500	1 674 410
	Součet 2012 - 2016					
	670 000					

Tab. 3.1: Vývoj tržeb dle průmyslových odvětví v cílových tržních oblastech v letech 2007 – 2016 ve firmě OCHI Inženýring (Zdroj: OCHI Inženýring, spol. s r.o., 2011)



Graf. 3.3: Vývoj tržeb dle průmyslových odvětví v cílových tržních oblastech v letech 2007 – 2016 ve firmě OCHI Inženýring (Zdroj: OCHI Inženýring, spol. s r.o., 2011)

Projekt řeší zhotovení projektové prováděcí dokumentace nového pracoviště včetně vybavení strojovým a zařízením. Stavební příprava haly včetně realizace zkušebny a prezentační místnosti eko-energetických systémů. Pořízení a instalace strojů a zařízení v nové hale včetně elektrorozvodů a IT. Pořízení software řídicího systému zkušebního zařízení a realizace zkušebního zařízení. Realizace zvláštních školení pracovníků. Permanentní marketingové analýzy - Zprávy z trhu (Market Report).

Umístění projektu Inovace je situováno do pronajatých prostor haly nacházející se v těsné blízkosti firmy, a to z důvodu nedostatku volného místa v podnikatelském inkubátoru BIC Ostrava – Pohraniční 27, Ostrava-Vítkovice, kde se firma OCHI Inženýring, spol. s r.o. nachází. V přílohách 1 - 5 můžeme vidět návrh podoby budoucí výrobní haly projektu, zkušebny, a prezentační a školicí místnosti pro zákazníky a zaměstnance firmy.

Výstup projektu, který se při poskytnutí dotace stává závazným ukazatelem projektu, je uveden v následující tab. 3.2.

<i>Typ inovace</i>	<i>Předmět inovace</i>	<i>Počet</i>	<i>Termín splnění</i>	<i>Způsob doložení</i>
Eko-energetická pohonná jednotka EE1	Inovovaná elektromechanická rotační jednotka	1	12/2011	Fakturace, protokoly ze zkušebních testů
Eko-energetická pohonná jednotka EE2	Integrovaná hydrotronická jednotka	1	12/2011	Fakturace, protokoly ze zkušebních testů
Nadstandardní aplikace pro snižování eko-zátěží	Odhlučňovací kryty eko-energetických pohonů	2	12/2011	Fakturace, protokoly ze zkušebních testů
V projektu 3 závazné ukazatele				

Tab. 3.2: Závazné ukazatele projektu Inovace (Zdroj: OCHI Inženýring, spol. s r.o., 2011)

V rámci projektu budou dále pořízeny tyto stroje a zařízení, hardware a sítě:

- **CNC vrtací a frézovací centrum** – slouží pro přesné a rychlé obrábění obecných tvarových povrchů a vrtání, vyvrtávání, vystružování. Řezání závitů a frézování ve větších a tvarově složitých dílcích.
- **CNC hrotový soustruh** – slouží pro přesné soustružnické práce, zejména v kusové a maloseriové výrobě. Hlavní obráběcí operace: soustružení tvarově náročných, povrchových, čelních i vnitřních ploch, řezání vnitřních i vnějších závitů válcových i kuželových. Odpovídající normě ISO 1708
- **Otočný konzolový jeřáb**
- **Proplachovací vana**
- **Hardware:** jedná se o PC stanice zkušebny inovací, technické parametry budou upřesněny.
- **Diagnostické a měřicí zařízení** – slouží k vyhodnocování a měření parametrů prototypů jako je snížení energetické náročnosti, zvýšení funkční bezpečnosti, snížení hlukové hladina zařízení, zvýšení funkční bezpečnosti ve smyslu EU-norem, snížení hmotnosti produktu použitím netradičních materiálů

- **Zátěžová testovací věž** – slouží pro simulaci podmínek provozu ovládání scénické divadelní techniky (ovládání opony, kulisy atd.) bodovými lineárními a rotačními mechatronickými systémy.
- **Vybavení učebny:** jedná se o běžné kancelářské vybavení: regály, výrobní stoly, židle.
- **Software:** speciální programy pro zkušebnu a prezentační místnost eko-energetických pohonů, řídicí systém, software pro PC stanice

Firma si klade za cíl dokončit v rámci projektu Inovace redesign systému „Standardy podle odběratelů“ a přizpůsobit se evropským i mimoevropským standardům.

Realizací projektu by měl vzniknout v rámci řízení jakosti nový výrobní proces. Jedná se o proces výroby, oživování a testování prototypových (inovovaných) výrobků s přímým dopadem na environmentální politiku společnosti u inovovaných produktů.

Výrobou prototypů dojde ke změně časové náročnosti celé realizace, k použití nových technologií a materiálů, které přinesou změny v rozsahu výrobní dokumentace. Použitím nových technologií dojde také k inovaci výrobních prostředků. Změní se časové nároky na přípravu výroby a projektování. V realizaci zakázek dojde ke změnám ve volbě a počtu dodavatelů, dodacích termínů, popřípadě speciálních obchodních podmínek. U personálu bude docházet k operativnímu proškolení v různých oblastech a v různém rozsahu (např. v mechatronice, elektronice, proškolení ve speciálních hydraulických ale i mechanických systémech, svářecích postupech atd.).

V managementu řízení jakosti to znamená nejen změny stávajících procesních postupů SP12 – Projektování, SP13 Realizace zakázek a SP14 – Servis a dílenská montáž, postupu týkajícího se souvislosti dopadu produkce na životní prostředí SP09 – Environmentální aspekty, ale bude to znamenat především zavedení nového postupu - dílenská výroba, oživování a testování prototypových (inovovaných) výrobků.

Realizace projektu zvýší celkový počet zaměstnanců ze současných 48 na 51 a vytvoří tak 2 nová pracovní místa pro oblast obrábění komponentů eko-energetických pohonů, a 1 nové pracovní místo pro oblast kompletace inovovaných produktů, diagnostika produktů a kontrola jakosti produktů. Firma garantuje uplatňování rovných příležitostí pro všechna řízení a přijímací pohovory.

4. Aplikace metody Balanced Scorecard

Před samotným uplatněním metody BSC je třeba si vyjasnit vizi, poslání a strategické priority organizace OCHI Inženýring. Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění.

Poslání společnosti

Posláním společnosti je úspěšné řešení potřeb zákazníka v oblasti pohonů a mechatronických systémů spolu s uplatněním vlastního technického know-how ve vazbě na komplexní přístup, kvalitu a životní prostředí

Vize společnosti

Vizí společnosti je vybudovat ve spojení s partnerskými firmami nejsilnější oborovou organizaci v ČR s důrazem na spokojenost zákazníků a zaměstnanců firmy a aktivní obchodní politikou proniknout na evropské trhy v oblasti divadelní techniky

Strategie společnosti

Ústředním motivem marketingového přístupu OCHI-INŽENÝRING je inovační strategie: „Jednoduché dodají všichni, speciální pouze připravení“. Tato strategie je založena na „prodeji“ vlastního know-how zhmotněného do dodávek v oblasti strojírenských technologií s velmi vysokou přidanou hodnotou. Inovační strategie je v souladu se strategií marketingového řízení firmy OCHI a QMS dle ČSN EN ISO 9001, EMS - ČSN EN ISO 14001 od roku 2001. V rámci této strategie firma dlouhodobě investuje do vlastního výzkumu a vývoje - více než 5% celkového obrátu firmy za dobu podnikání

Východiskem pro aplikační část diplomové práce bude především metodika popsaná v knize Davida Parmentera Klíčové ukazatele výkonnosti, která je v teoretické části obšírně vysvětlena. Stěžejní teoretickou oporou pak bude zejména 12krokový model rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti. Cílem této práce je zhodnotit výkonnost CNC centra společnosti OCHI Inženýring a navrhnout vhodné nástroje, jak ji zvýšit. Jelikož však fungování tohoto centra úzce souvisí se všemi útvary a pro úspěšný chod společnosti je nezbytné pohlížet na ni z celopodnikového hlediska, je třeba pojmout aplikaci metody BSC komplexněji a pro uvedený úsek poté vyvodit příslušné důsledky a doporučit konkrétní řešení. Pro účel této práce, potažmo pro aplikaci metody BSC na společnosti OCHI Inženýring bylo využito řady kontrolních seznamů a dotazníků pracovníků na všech úrovních, ale jejich úplný

výčet není součástí tohoto materiálu, jednak by bezúčelně přesáhl požadovaný rozsah práce a jednak slouží jen jako opora pro správné naplnění jednotlivých částí 12krokového modelu.

4.1 Rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti: 12krokový model

Před samotným plněním jednotlivých kroků modelu je třeba definovat složení týmu vrcholového vedení.

Tým vrcholového vedení (SMT)

Tento tým je tvořen generálním ředitelem a jeho přímými podřízenými. Výčet členů týmu a vymezení jejich působnosti ve společnosti OCHI Inženýring je následující:

Ing. Michal Ožana – generální ředitel

Ing. Otakar Ožana – výzkum a vývoj

Marek Ožana – marketing, vzdělávání

Irena Sikorová – finanční controlling

Aby byl splněn předpoklad pro dosažení požadovaného cíle, všichni členové týmu se zavázali k zavedení projektu klíčových ukazatelů v celé organizaci.

Krok 1: Závazek týmu vrcholového vedení

Úkol 1: Jmenování externího facilitátora projektu

Již v teoretické části byla zdůrazněna důležitost tohoto článku pro zajištění hladkého průběhu celého procesu. Po zralé úvaze a zvážení požadavků na kvalifikaci a nestrannost byl vedením navržen do této funkce Mgr. Pavel Dominik. Spolupracoval s OCHI Inženýring na několika projektech jako externí poradce, prostředí firmy mu je tedy blízké, ale zároveň není zatížen jeho každodenním chodem a nemá tedy žádné konkrétní vazby. Působí jako poradce při řešení dotačních projektů ve společnosti Hertin, s.r.o. a jeho životní motto zní: „Pomáhat těm, kteří to potřebují“. Kvalifikační předpoklady ve všech bodech splňuje a má ucelený přehled o teorii měřítek výkonnosti. Samozřejmostí pro něj bylo také seznámení s příručkou Klíčové ukazatele výkonnosti, která je hlavní oporou při aplikaci metody BSC v tomto konkrétním případě.

Úkol 2: Facilitátor zajistí půldenní seminář pro tým vrcholového vedení k zahájení daného projektu

Cílem semináře je především zajistit, aby si tým vrcholového vedení byl plně vědom toho, co je pro implementaci fungujícího měření výkonnosti důležité. Účast všech členů SMT je povinná, facilitátor je jakožto iniciátor semináře logicky také přítomen a dalším potřebným článkem je organizátor semináře, který pomáhá koordinovat účastníky. Tuto funkci pro účely semináře OCHI Inženýring vyplní Marcela Juřinová, která má zkušenosti s organizací školení probíhajících ve školicím středisku společnosti. Pro snadnější pochopení problematiky a urychlení průběhu semináře jsou členové vrcholového týmu v předstihu požádáni o nastudování materiálu o klíčových ukazatelích výkonnosti. Tento stručný a jednoduchý výtah nejdůležitějších poznatků o KPI připravil pro účel semináře externí facilitátor Pavel Dominik. Před samotným seminářem jsou členové SMT obesláni dotazníky, které podají projektovému týmu obraz o úrovni chápání v rámci týmu vrcholového vedení a poskytnou tím potřebné informace pro marketing a vzdělávací iniciativy směrem k týmu SMT.

Seminář již proběhl, zde je uveden jeho průběh:

9:00 Zahájení semináře generálním ředitelem Michalem Ožanou

9:15 Nový přístup ke klíčovým ukazatelům výkonnosti

Tři typy měřítek výkonnosti a rozdíly mezi nimi

Charakteristické znaky vítězného KPI

Pravidlo 10/80/10 pro měřítka výkonnosti

Kritické faktory úspěchu

Případové studie

Proč tolik iniciativ selže

Rozdíl mezi současným a navrhovaným měřením výkonnosti organizace

Zde je třeba poznamenat, že především přeměna vykazování výsledků z informačních memorand na výkazy podporující rozhodování znamenala pro většinu členů semináře nový pohled na měření výkonnosti podniku.

10:00 Zahájení semináře 1: Skupinový brainstorming vycházející z dvojice předem určených kritických faktorů úspěchu směřující k určení možných měřítek při práci.

Tento trénink slouží jen k pochopení problematiky, byly vybrány tyto kritické faktory úspěchu: dodávka v plném rozsahu a podle plánu, zvýšení spokojenosti zákazníka. Výstupem brainstormingu byly např. následující měřítka: počet dodávek nedokončených v termínu / týdně, počet uskutečněných reklamací.

10:30 Zahájení semináře 2: Brainstorming pravděpodobných kritických faktorů úspěchu z předem stanoveného seznamu prováděný ve dvou skupinách. Každá skupina se zaměří na tři hlediska Balanced Scorecard. Výsledek brainstormingu uvádí obr. 3.1.

11:00 Přestávka, občerstvení

11:15 Pokračování semináře 2: Začít s vypracováním užšího seznamu kritických faktorů úspěchu, navrhnout jich pět až osm.

Bylo vybráno šest stěžejních kritických faktorů úspěchu, především ty, které ovlivňují více hledisek BSC opakovaně:

využití inovovaných eko-energetických produktů, maximální ochrana zdraví a bezpečnosti, dodávky v plném rozsahu a podle plánu, zaměření na zákazníky přinášející největší zisk, využití prostředků z dotačních programů, vlastní výzkum a vývoj.

12:00 Zahájení semináře 3: Brainstorming nějakých měřítek výkonnosti pro danou organizaci.

Pomocí brainstormingu tým vrcholového vedení definoval možná měřítká, např.:

Spokojenost zákazníka, spokojenost zaměstnanců, počet zakázek dokončených po plánovaném termínu / týdně, vytíženost CNC vrtacího a frézovacího centra 24 h / 7 dní v týdnu, vytíženost CNC hrotového soustruhu 24 h / 7 dní v týdnu, počet zákazníků, kteří přešli ke společnosti díky inovovaným produktům snižujícím ekologickou zátěž, počet pracovních úrazů / 24 h / 7 dní v týdnu, počet telefonátů uskutečněných k oslovení nových zákazníků / denně.

Tento úkol bude pro ukončení vyžadovat dalších 10 až 15 týdnů

12:45 Prezentace generálního ředitele o dalším postupu celého procesu

13:00 Ukončení semináře

Kritické faktory úspěchu OCHI Inženýring z šesti hledisek BSC



Obr. 4.1: Kritické faktory úspěchu společnosti OCHI Inženýring z šesti hledisek BSC

Úkol 3: Facilitátor uspořádá jednodenní jednání tematické skupiny

Tematická skupina je tvořena 15 až 30 zkušenými pracovníky prezentujícími podnikové útvary, týmy a různé další role od administrativních pracovníků až po členy týmu vrcholového vedení. Pro účely našeho projektu bude 15 členný tým dostatečný. Na semináři bude opět nezbytná účast organizátora koordinujícího jednotlivé aktéry, tuto roli opět zastoupí Marcela Juřinová. Cílem je zajistit, aby si klíčová skupina pracovníků a vedení byly plně vědomy toho, co se požaduje pro zavedení fungujícího měření výkonnosti. Tento seminář již také proběhl, program byl následující:

9:00 Uvítací slovo generálního ředitele

9:15 Nový přístup k prezentaci klíčových ukazatelů výkonnosti

Tento bod programu má stejnou strukturu jako v případě úkolu 2.

K semináři je přizván tým vrcholového managementu. Členové týmu, kteří nebyli účastni na semináři pro SMT by se měli tohoto jednání zúčastnit. Po skončení tohoto jednání odchází.

10:00 Zahájení semináře 1: Brainstorming shromážděných kritických faktorů úspěchu organizace.

Zdrojem pro tento bod jsou všechny práce, které již byly v této oblasti provedeny, pro účastníky jsou sestaveny do přehledné tabulky (např. strategické plány společnosti, cíle jednotlivých dotačních projektů). Výstupem brainstormingu jsou v tomto případě tyto CSF: snižování hlukových výkonů, výzkum a vývoj používaných mechanismů a procesů, zavádění a náhrada stávajícího ručního ovládání tahů ve scénické divadelní technice (ovládání opony, kulisy atd.) bodovými lineárními a rotačními mechatronickými systémy, ochrana zdraví a bezpečnosti zákazníků, ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, modernizace zařízení, zvyšování ekologické bezpečnosti, využití alternativních zdrojů energie, posílení mezinárodní konkurenceschopnosti, produkce nových či inovovaných produktů (vodní energetika, ostatní obnovitelné zdroje energie, letecké a automobilové simulátory, testery a speciální aplikace pro zkušebnictví, strojírenské technologie, divadelní technika) spolehlivost zakázek, udržení stálých zákazníků

10:30 Přestávka a občerstvení

11:00 Pokračování semináře 1: Vypracovat užší seznam kritických faktorů úspěchu a navrhnout jich pět až osm. Tematickou skupinou bylo vybráno následujících šest CSF: ochrana zdraví a bezpečnosti zákazníků, produkce nových a inovovaných produktů, ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, spolehlivost zakázek, zvyšování ekologické bezpečnosti, udržení stálých zákazníků, využití alternativních zdrojů energie

11:20 Zahájení semináře 2: Navrhnout pro vedení několik klíčových ukazatelů výsledků. Byly vymezeny tyto např. ukazatele:

počet vyrobených výrobků / měsíc, spokojenost hlavních 10% zákazníků, čistý zisk z produkce nových a inovovaných produktů, podíl na trhu, výše získaných dotací / rok

Pro dokončení tohoto úkolu bude opět potřeba dalších 10 až 16 týdnů.

12:00 Oběd

12:45 Zahájení semináře 3: V samostatných skupinách provést brainstorming některých měřítek výkonnosti pro dvojici podnikových útvarů a dvojici zvolených týmů.

Např. dvojice podnikových útvarů Příprava a realizace zakázek a Realizace zakázek pomocí brainstormingu navrhla tyto měřítka výkonnosti: vytěžování CNC stroje pro hromadné výrobky – počet ks / rok, vytěžování CNC – hrotového soustruhu – počet ks / rok, cena / kg hranatých výrobků, cena / kg kulatých výrobků, zisk z prodeje hranatých výrobků, zisk z prodeje kulatých výrobků.

14:00 Zpětná vazba od skupin

14.20 Přestávka

14:40 Zahájení semináře 4: Brainstorming některých měřítek výkonnosti pro organizaci OCHI Inženýring. Brainstormingem byly jako nejvhodnější zvoleny tyto ukazatele:

počet reklamovaných zakázek / týden, počet pracovních úrazů zaměstnanců / týden, počet vyrobených výrobků / rok, příprava výroby - počet hod / denně, produktivita programování CNC strojů – programování počet hod / denně, rentabilita stálých 10% zákazníků, kvalifikace zaměstnanců

15:40 Krátká prezentace o dalším postupu – program implementace

Program implementace metody BSC v OCHI Inženýring se opírá především o 12krokový model a dodržení jeho bodů v souladu s 16 týdenní časovou osou.

16:20 Interní tým vypracuje v elektronické podobě dokumentaci ze semináře (kritické faktory úspěchu, vhodná měřítka, návrhy dalších kroků, požadavky na zdroje, apod.)

16:40 Tematická skupina zhodnotí průběh semináře, vyjádří svůj postoj k dalšímu pokračování projektu, zodpoví klíčové otázky k řešení. V tomto bodě je opět vyzván tým vrcholového vedení, aby vyslechl tematickou skupinu.

17:00 Konec semináře

Úkol 4: Projektový tým zajistí pro tým vrcholového vedení v průběhu daného projektu dva krátké semináře.

Semináře by neměly trvat déle než dvě až tři hodiny a měly by upoutat zájem SMT, spustit nově nevržené výkazy výsledků a oznámit průběžný chod prací.

Na tento úkol budou ve společnosti OCHI Inženýring navazovat další fáze projektu.

Úkol 5: Tým vrcholového vedení musí být o projektu přesvědčován z hlediska citového, nikoli logického.

Jelikož při řešení této diplomové práce vzešel první impuls od vedení společnosti, nebylo nutné jej o nutnosti nastavení správných měřítek výkonnosti a současné aplikaci metody BSC přesvědčovat.

Krok 2: Vytvoření projektového týmu pro vítězné klíčové ukazatele výkonnosti

Tým pro klíčové ukazatele výkonnosti

Původním záměrem bylo obsadit do tohoto týmu některé členy týmu vrcholového vedení, protože OCHI Inženýring je spíše malým podnikem a na mnoha pracovních pozicích zde dochází k tomu, že jednotlivci zastávají více funkcí. Po důkladném prostudování příručky i po poradě vedení s externím facilitátorem bylo od tohoto záměru upuštěno, protože i přes největší snahu nemohou být díky velkému pracovnímu vytížení manažeři vrcholového vedení zaměřeni na jeden projekt a nemohou tak plnit požadovaný závazek. Členové tohoto týmu by měli disponovat komunikačními a prezentačními schopnostmi a mít předchozí zkušenost s inovacemi a dokončováním úkolů. Složení členů projektového týmu by mělo být vyváženou kombinací zkušených „proroků“ a mladých „kanónů“. S přihlédnutím ke všem těmto požadavkům byli do týmu pro KPI navrženi:

Ing. Rostislav Raška – zástupce ředitele, příprava a realizace zakázek

Ing. Radim Rojek – technika a inženýrský servis

Daniel Pajatch – realizace zakázek

Ing. Jiří Šebesta – projektant, vedoucí útvaru TG centrum

Rostislav Raška a Jiří Šebesta zde zastupují „proroky“, Radim Rojek a Daniel Pajatch jsou představiteli „kanónů“, jednotlivé role jsou tedy rovnoměrně zastoupeny.

Koordinátoři pro jednotlivé podnikové útvary

Prvním úkolem sestaveného projektového týmu pro KPI je určení spolupracujících koordinátorů jednotlivých podnikových útvarů, kteří budou tomuto týmu podávat podrobné informace o jejich okruhu činností, poskytovat zpětnou vazbu a napomáhat při vedení seminářů. Pro jednotlivé úseky byli koordinátoři jmenováni:

Ing. Jiří Vepřek, Ph.D. – výzkum a vývoj

Marcela Juřinová – marketing, vzdělávání

Irena Sikorová – finanční controlling

Martin Strakoš – příprava a realizace zakázek

Ing. Barbora Mihaličková – technika a inženýrský servis

Petr Martínek – realizace zakázek

Při vytváření týmu pro KPI jsme opět pracovali s dotazníky určenými členům týmu a jejich kolegům a manažerům.

Tým pro KPI by se měl ztotožnit s následujícími úkoly:

Úkol 1: Externí facilitátor pomáhá zvolit podnikový tým pro KPI

Úkol 2: Facilitátor projednává závazek projektového týmu pro KPI o pracovat na plný pracovní úvazek

Úkol 3: Facilitátor identifikuje koordinátory

Úkol 4: Facilitátor vypracovává časový plán školení a provádí jej pro tým KPI

Všechny tyto úkoly byly facilitátorem pro OCHI Inženýring Pavlem Dominikem splněny.

Krok 3: Vytvoření kultury a procesu „Prostě to udělejte“

Úkol 1: Poskytnout školení a podporovat týmy tak, aby mohly vytvořit svá měřítko výkonnosti

Aplikování klíčových ukazatelů výkonnosti v místních týmech nebo pracovních skupinách vede k zásadnímu obratu ve zlepšování výkonnosti. Zaškolení jednotlivých týmů provedl Ing. Radim Rojek.

Úkol 2: Zavést moratorium na existující klíčové ukazatele výkonnosti

Existující měřítko organizace by se měla přezkoumat tak, aby se přizpůsobila nové tříúrovňové struktuře (KRI, PI, KPI).

Bylo zjištěno, že stávající měřítko organizace neodpovídají výše uvedené klasifikaci, většina z nich má povahu ukazatelů výsledků, je tedy třeba definovat více ukazatelů výkonnosti a především správně stanovit klíčové ukazatele výkonnosti, aby tak jejich sledováním došlo k požadovanému zvýšení výkonnosti.

Úkol 3: Zpětná kontrola k základním kamenům.

Cílem je definovat ukazatele podstatné pro fungování CNC centra, v souvislosti se základními kameny je tedy nutné zaměřit se především na partnerství se zaměstnanci,

klíčovými dodavateli a zákazníky, neméně důležitá bude také integrace měření, vykazování výsledků a zlepšování výkonnosti

Úkol 4: Validovat proces a plánovat spolu se zainteresovanými stranami

Aby byl celý proces v CNC centru úspěšný, je nutné v jeho jednotlivých fázích zapojit všechny zainteresované skupiny, především lidské zdroje „v přední linii“, jelikož jejich spolupráce bude při každodenním vykazování ukazatelů výkonnosti důležitá

Úkol 5: Určování hledisek Balanced Scorecard.

K tomuto úkolu by měly všechny strany přistupovat prakticky a vyhnout se zbytečnému zapojování do diskuzí o hlediscích a jejich názvech. Pro účely OCHI Inženýring zcela postačí názvy obecně používané pro popisování šesti hledisek metody BSC, není třeba je nijak modifikovat.

Naplnění všech fází tohoto kroku vedlo k definování takových KRI, PI a KPI pro CNC centrum, které nejlépe vystihnou současnou i budoucí výkonnost centra, jejich výčet a hlediska, se kterými souvisí, jsou uvedeny v přílohách 6, 7 a 8. Při výběru ukazatelů jsme se řídili pravidlem 10/80/10.

Krok 4: Příprava komplexní strategie vývoje klíčových ukazatelů výkonnosti.

Úkol 1: Zjistit existující kulturu měření.

Před zahájením projektu se OCHI Inženýring zaměřovala především na ukazatele pokrývající delší časový úsek a postihující více činností. Ukazatele výkonnosti, jejichž sledování by vedlo ke dramatickému zvýšení výkonnosti, byly zastoupeny jen minimálně. Je tedy třeba vybrat takové ukazatele, které by vypovídaly o každodenním chodu CNC centra a které jsou měřeny v kratších časových intervalech.

Úkol 2: Etapový přístup k projektu klíčových ukazatelů výkonnosti

Úplné zavedení je u organizací podobné velikosti jako OCHI Inženýring dosažitelné během 16 týdnů.

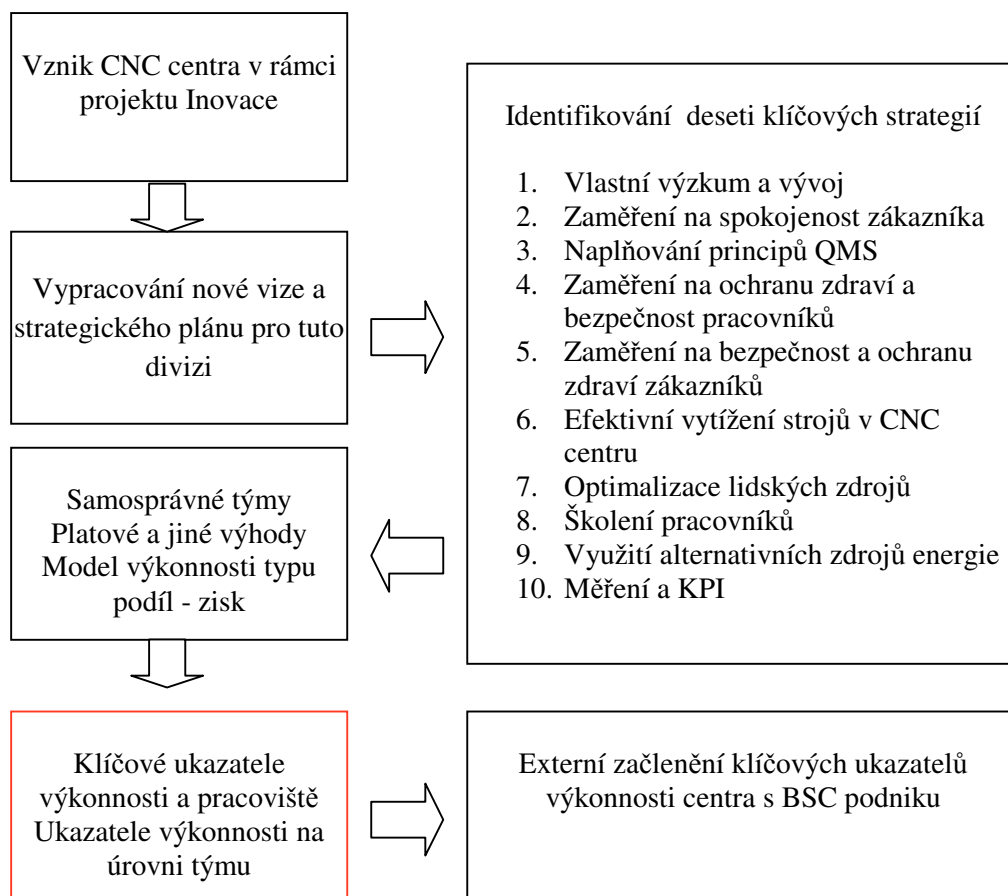
Úkol 3: Když už se začalo, zajistit, aby každá etapa postupného zavádění byla dokončena během 16týdenního časového rámce.

Úkol 4: Být flexibilní, pokud jde o míru požadovaného pokroku.

V rámci společnosti OCHI Inženýring dochází k implementaci KPI do celkové strategie především prostřednictvím její inovační koncepce, která naplňuje jeden ze strategických cílů organizace. Velký inovační potenciál je založen hlavně na „prodeji“ vlastního know-how

zhmotněného do dodávek v oblasti strojírenských technologií s velmi vysokou přidanou hodnotou. V rámci inovací nás vzhledem k tématu této práce zajímá především CNC centrum, na něm se také konkrétně ukážeme jednotlivé kroky přijaté při zavádění KPI, viz obr. 4.2.

Jednotlivé kroky implementace KPI v CNC centru



Obr. 4.2: Jednotlivé kroky implementace KPI v CNC centru

Krok 5: Předání informací o systému klíčových ukazatelů výkonnosti všem zaměstnancům

Úkol 1: Provést průzkum u průřezového vzorku pracovníků

Pro naše účely byl vybrán vzorek pokrývající všechny úrovně pracovníků formou dotazníků. Cílem je zjistit především současné vnímání informací o výkonnosti v organizaci, případné obavy z nového projektu a co je vhodné zařadit do plánovaných briefingů se zaměstnanci.

Úkol 2: Formulovat vhodně důvod změny

Na počátečním briefingu je třeba zaměstnancům vysvětlit, proč jsou klíčové ukazatele výkonnosti zaváděny. Především je nutné zdůraznit, že nebudou používány např. ke snižování

počtu zaměstnanců či disciplinárním trestům. Zaměstnanci by měli pochopit, jak celý projekt pomůže při dosahování žádoucího nasměrování společnosti a ke zvýšení výkonnosti CNC centra.

Úkol 3: Využít vizi pro přilákání pracovníků

Po předchozích zkušenostech s řízením dotačních projektů ve společnosti OCHI Inženýring, kde je také jedním z předpokladů zaujetí zaměstnanců posláním projektu bylo po dohodě s facilitátorem stanoveno, že důležitým faktorem v tomto kroku bude výběr vhodného prezentéra projektu a udržení přátelské atmosféry v průběhu briefingů. Především u profesí z technického a realizačního útvaru je nutné přesvědčit členy všech týmů, že při implementaci projektu „jsou všichni na jedné lodi“. Pro prezentování a obhajování nutnosti celého procesu byl nakonec vybrán Marek Ožana, jelikož dokáže svými komunikačními dovednostmi strhnout a zaujmout ostatní zaměstnance a je také jedním z tvůrců podnikových vizí a strategií.

Úkol 4: Předvést prezentaci všem pracovníkům

Úkol 5: Objasnit „Kam dál?“ Zveřejnění klíčových ukazatelů výkonnosti prostřednictvím intranetu

Krok 6: Identifikování kritických faktorů úspěchu organizace

Kritické faktory úspěchu organizace byly stanoveny a popsány v rámci kroku č. 1 již dříve, nyní definujeme takové kritické faktory úspěchu (CSF), které jsou důležité pro fungování CNC centra. CSF opět rozdělíme podle hledisek, která ovlivňují, viz obr. 4.3.

Kritické faktory úspěchu CNC centra z šesti hledisek BSC



Obr. 4.3: Kritické faktory úspěchu CNC centra z šesti hledisek BSC

Nyní definujeme 6 nejdůležitějších CSF, jsou to především ty, které se opakují u více hledisek: podpora inovací, zvyšování produktivity zaměstnanců a efektivity výroby, podpora ekologické politiky, ochrana zdraví a bezpečnosti pracovníků, zaměření na klíčové zákazníky, zvyšování odborné způsobilosti zaměstnanců.

Krok 7: Zaznamenání měřítek výkonnosti do databáze

Projektový tým připraví pracovní tabulku, pomocí které budou všechny potřebné informace zachyceny do databáze. Databáze by měla být aktuální a dostupná všem zaměstnancům. V příloze 9 jsou uvedeny všechny požadované informace, které by měly být v rámci jednotlivých měřítek zaznamenávány. Je zde pro názornost uveden 1 ukazatel výkonnosti, podrobnou databázi se všemi sledovanými měřítky zpracuje tým pro KPI.

Krok 8: Výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu

Krok 9: Výběr vítězných KPI organizace

Jelikož je aplikace metody ve společnosti OCHI Inženýring zúžena na CNC centrum, kroky 8 a 9 tak, jak jsou definovány, můžeme v podstatě vynechat. Jejich cílem je určit měřítko pro jednotlivé týmy a poté vybrat vítězné KPI organizace, zde se v praktické části soustředíme na CNC centrum, stanovení ukazatelů pro všechny podnikové útvary je pro nás tedy bezpředmětné. Výčet všech ukazatelů v rámci sledovaného úseku již byl proveden v kroku 3. Je třeba jen vyzdvihnout úkoly podstatné pro tyto kroky a vyplnit pracovní tabulku pro výběr vítězných KPI a kontrolní seznam, aby byla potvrzena vhodnost vybraných měřítek, viz přílohy 10 a 11.

Pomocí pracovní tabulky bylo zjištěno, že klíčové ukazatele výkonnosti byly vybrány správně a budou mít správnou vypovídací hodnotu o výkonnosti CNC centra. Jen je třeba zaměřit se na jednodušší vypracování systému pro případ, že dojde k posunu či změně v KPI. Jak vyplývá z tabulky, tento bod byl týmem pro KPI podceněn.

Krok 10: Příprava struktury pro vykazování výsledků na všech úrovních

Hlavními posláními týmu pro KPI bude v tomto kroku plnění těchto úkolů:

Úkol 1: Zajistit vhodné školení týkající se vykazování výsledků

Aby pracovníci efektivně shromažďovali a vykazovali informace o výsledcích a výkonnosti, je třeba jim zajistit vhodné podmínky. Tým pro KPI pro tento účel sestaví jednotný systém pro vykazování výsledků v elektronické podobě tak, aby byl srozumitelný a dostupný

na všech úrovních podniku. Údaje budou zaznamenávány do pracovní tabulky, její strukturu představí tým pro KPI na tomto školení. Pracovní tabulka popisuje vykázaná měřítka pro jednotlivé perspektivy, výstupem je scorecard CNC centra vytvořená týmem pro KPI, viz tab. 4.4.

Balanced Scorecard CNC centra pro měsíc květen 2012

ZÁKAZNÍK	skutečnost	cíl
Procento zákazníků generujících největší zisk	30 %	40 %
Procento dodání objednávek v plném rozsahu a včas	60 %	80 %
Počet dobropisů / reklamací od klíčových zákazníků	1 / týdně	0 / týdně
Procento ztracených zákazníků	7 %	5 %
Náklady na nápravu kvality	35 000 Kč / týdně	< 15 000 Kč / týdně
INTERNÍ	skutečnost	cíl
Čas věnovaný programování CNC – strojů	1,5 h / denně	1 h / denně
Vytěžování CNC pro hranaté výrobky	5 h / denně	5 h / denně
Vytěžování CNC – hrotovacího soustruhu	4 h / denně	6 h / denně
Žádosti o odstranění poruch nebo servis CNC strojů	2 / měsíčně	2 / měsíčně
Nehody (úrazy) na 1000 odpracovaných hodin	3	2
ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ / SPOLEČENSTVÍ	skutečnost	cíl
Procento současných projektů, které jsou šetrné k ŽP	50 %	70 %
Počet stížností týkajících se ŽP	2 / měsíčně	1 / měsíčně
Počet brigádníků přijatých v době dovolených	4 / čtvrtletně	6 / čtvrtletně
UČENÍ SE A RŮST	skutečnost	cíl
Nárůst počtu zaměstnanců	3 / ročně	4 / ročně
Počet hodin školení zaměstnanců (externí i interní kurzy)	20 h / měsíčně	30 h / měsíčně
Doškolování obráběčů / počet hod	60 h / čtvrtletně	80 h / čtvrtletně
SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	skutečnost	cíl
Počet zaměstnanců, kteří obdrželi v uplynulém týdnu ocenění	3	6
Procento pracovníků pracujících v pružné pracovní době	4 %	6 %
Včasné a efektivní řešení stížností zaměstnanců	3 / měsíčně	6 / měsíčně
FINANČNÍ	skutečnost	cíl
Procentuální nárůst tržeb po zavedení projektu Inovace	5 %	18 %
Počet vítězných nabídek, které způsobily ztráty	2 / měsíčně	1 / měsíčně
Marketingové výdaje na 1 zákazníka	1 000 Kč	2 000 Kč

Tab. 4.4: BSC CNC centra pro měsíc květen 2012

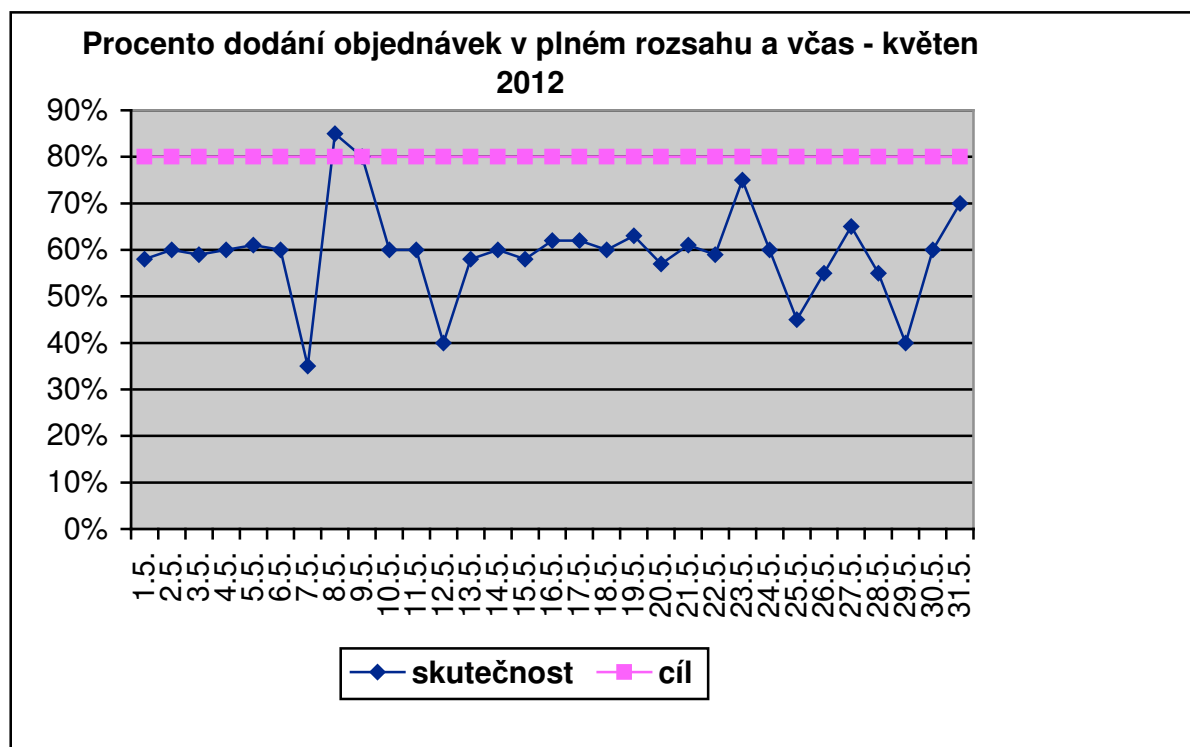
Úkol 2: Vypracovat sadu smysluplných grafů, které jsou snadno pochopitelné

Příkladem výkazu je následující tab. 4.5 popisující 5 hlavních KPI organizace a grafické znázornění jednoho z ukazatelů - procentuálního dodání objednávek v plném rozsahu a včas, tak jak byly v jednotlivých dnech v průběhu května 2012 zaznamenány.

Hlavních pět KPI a jejich hodnocení

Hlavních 5 ukazatelů	skutečnost	cíl	hodnocení
Procento dodání objednávek v plném rozsahu a včas	60 %	80 %	☹
Vytěžování CNC pro hranaté výrobky	5 h / denně	5 h / denně	☺
Vytěžování CNC – hrotovacího soustruhu	4 h / denně	6 h / denně	☹
Žádosti o odstranění poruch nebo servis CNC strojů	2 / měsíčně	2 / měsíčně	☺
Doškolení obráběčů / počet hod	60 h / čtvrtletně	80 h / čtvrtletně	☹

Tab. 4.5: Hlavních pět KPI a jejich hodnocení



Graf 4.1: Procento dodání objednávek v plném rozsahu a včas – květen 2012

Součástí pracovního výkazu by mělo být také doporučení konkrétních opatření, která budou na základě hodnocení přijata. Opatření vyplývající z výše uvedeného BSC budou popsána v kapitole Návrhy a doporučení.

Úkol 3: Vypracovat hierarchii výkazů pro pracovníky a pro vedení

Následně je třeba připravit vzory výkazů a zdrojových tabulek ke grafům pro příslušné pracovníky, tento úkol je opět v kompetenci týmu pro KPI.

Krok 11: Podpora využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti

Tým pro KPI bude muset v tomto kroku splnit tyto úkoly:

Úkol 1: Neustále ujišťovat tým vrcholového vedení, aby si důvěřoval při zmocňování pracovníků v přední linii.

Úkol 2: Předvést všem pracovníkům prezentaci s ukázkou daných postupů

Úkol 3: Zabránit stanovování měřítek výkonnosti dlouho do budoucna

Úkol 4: Mít poměrná měřítká výkonnosti, která jsou porovnávána s měřítky jiných organizací

Úkol 5: Zajistit, aby existovala kombinace minulých, současných a budoucích měřítek výkonnosti

Úkol 6: Stanovit klíčové ukazatele výkonnosti jako rozsahy, nikoli jako jeden záměr

Úkol 7: Použít pravidlo 10/80/10

Ke splnění všech těchto úkolů napomůže pravidelné setkávání týmu vrcholového vedení, týmu pro klíčové ukazatele výkonnosti, externího facilitátora a koordinátorů jednotlivých podnikových útvarů. Na pravidelných poradách by měly být zopakovány pravomoce všech zainteresovaných pracovníků a pravidla pro jejich zmocňování, prezentovány průběžné ukazatele, případně navrhovány nové.

Krok 12: Zdokonalování klíčových ukazatelů výkonnosti s cílem udržet jejich aktuálnost

V posledním kroku bude tým pro KPI plnit tyto úkoly:

Úkol 1: Přezkoumávat kritické faktory úspěchu organizace alespoň jednou za rok

Po dokončení 12 krokového modelu během 16 týdnů by mělo dojít ke zhodnocení, zda jsou kritické faktory úspěchu nastaveny správně, zda na jejich základě sledované ukazatele vedly ke zlepšení směrem k požadovanému stavu. Případně by měly příslušné týmy navrhnout změny CSF pro budoucí sledování ukazatelů. Následně by měla být vhodnost definovaných kritických faktorů úspěchu hodnocena minimálně jednou ročně.

Úkol 2: Uspořádat jednodenní jednání tematické skupiny, při níž se přezkoumají měřítká výkonnosti.

Toto jednání je vhodné uskutečnit v návaznosti na hodnocení kritických faktorů úspěchu z úkolu 1.

Úkol 3: Udržovat konzultace se zainteresovanou stranou

Úkol 4: Umožnit týmu, aby si přizpůsobil měřítka výkonnosti

Viz Parmenter (2006).

Všechny tyto kroky budou doprovázeny dotazníky a kontrolními seznamy

5. Návrhy a doporučení

V předchozí kapitole byl popsán praktický postup při implementaci metody BSC v CNC centru společnosti OCHI Inženýring. V rámci 12 krokového modelu byly nastaveny mechanismy, jak budou zaznamenávány určené ukazatele výkonnosti a k jakým hodnotám by se měly přiblížit u „Vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti“. V rámci kroku 7 by měl tým pro KPI dopracovat databáze pro všechny ukazatele, aby tak byly zajištěny podklady pro sledování všech definovaných ukazatelů a způsoby jejich výpočtů do budoucna. Balanced Scorecard CNC centra ukázal, že většina sledovaných ukazatelů nedosáhla požadovaných hodnot, měření výkonnosti CNC centra v měsíci květnu tedy potvrdilo, že je třeba ji do budoucna zvýšit. V BSC definovaném v kroku 10 můžeme vidět, které ukazatele se blíží požadovaným hodnotám a na které se je třeba více zaměřit. Jak se ukázalo, ukazatele, jejichž hodnoty byly sledovány denně, se výrazněji přiblížily požadovaným hodnotám, např. při interních procesech souvisejících s CNC stroji bylo dokonce u dvou ukazatelů dosaženo požadovaných hodnot již v měsíci květnu. Do budoucna by tedy bylo vhodné nadefinovat více ukazatelů, které budou sledovány v krátkých časových intervalech, aby tak mohla být rychleji přijata opatření pro jejich zlepšení. Konkrétní doporučení pro zlepšení jednotlivých ukazatelů na základě scorecardu z kroku 10, která jsou předmětem pracovních výkazů, jsou uvedena v následujícím přehledu opatření.

	skutečnost	cíl
Procento zákazníků generujících největší zisk	30%	40%

Otázky k řešení:

Jak udržet stávající zákazníky generující největší zisk i do budoucna?

Jak získat nové zákazníky generující největší zisk?

Opatření, která je třeba přijmout:

Udržování „mimopracovních“ vztahů s vedením těchto podniků (večeře, společenské události, sport) – min. 1 za 14 dní, zodp. osoby: Michal Ožana, Marek Ožana, Jiří Ožana

Hledání vhodných trhů v zahraničí, průzkum trhu, zodp. osoba: Marek Ožana

Aktivní účast na velkých tendrech, vyhledávání tendrů, lepší příprava dokumentace, zodp. osoba: Roman Kubeš

	skutečnost	cíl
Procento dodání objednávek v plném rozsahu a včas	60%	80%

Otázky k řešení:

Co bylo nejčastější příčinou zpožděných objednávek?

Co bylo nečastější příčinou neúplných objednávek?

Kdo byl nejčastěji zodpovědný za objednávky v plném rozsahu a včas?

Opatření, která je třeba přijmout:

Lepší plánování a koordinace objednávek, efektivnější logistika, zodp. osoba: Rostislav Raška

Zkrácení stanovené doby na projektování zakázek: zodp. osoby: projektanti

Čtvrtletní prémie pro koordinátora s nejvyšším procentem objednávek v plném rozsahu a včas, zodp. osoba pro určování odměn: Michal Ožana

Lepší výběr dodavatelů, zavedení funkce „strategický nákup“, zodp. osoba: Tomáš Franc

	skutečnost	cíl
Počet dobropisů / reklamací od klíčových zákazníků	1 / týdně	0 / týdně

Otázky k řešení:

Co bylo nejčastější příčinou reklamací?

Co bylo nečastější příčinou dobropisů?

Opatření, která je třeba přijmout:

Systémový přístup k řízení kvality, důkladnější výstupní kontrola, zodp. osoba: Daniel Pajatch

Penalizace při odstoupení od závazné objednávky, úprava smluvních podmínek: zodp. osoba: Irena Sikorová

	skutečnost	cíl
Procento ztracených zákazníků	7%	5%

Otázky k řešení:

Co bylo nejčastější příčinou ztracených zákazníků?

Odešli zákazníci ke konkurenci?

Opatření, která je třeba přijmout:

Udržování dobrého jména společnosti, podpora marketingu, sponzoring, zodp. osoba: Marek Ožana

Lepší mapování konkurence a její cenové politiky, uplatňování principů benchmarkingu, zodp. osoba: Jiří Ožana

Zjišťování požadavků zákazníků, lepší komunikace se zákazníky, dress code pro pracovníky mimo technický úsek, zodp. osoby: všichni zaměstnanci přicházející do styku se zákazníky

	skutečnost	cíl
Procento ztracených zákazníků	7%	5%

Otázky k řešení:

Co bylo nejčastější příčinou ztracených zákazníků?

Odešli zákazníci ke konkurenci?

Opatření, která je třeba přijmout:

Udržování dobrého jména společnosti, podpora marketingu, sponzoring, zodp. osoba: Marek Ožana

Lepší mapování konkurence a její cenové politiky, uplatňování principů benchmarkingu, zodp. osoba: Jiří Ožana

Zjišťování požadavků zákazníků, lepší komunikace se zákazníky, dress code pro pracovníky mimo technický úsek, zodp. osoby: všichni zaměstnanci přicházející do styku se zákazníky

	skutečnost	cíl
Náklady na nápravu kvality	35 000 / týdně	< 15 000 Kč / týdně

Otázky k řešení:

Z kterých zdrojů byly hrazeny náklady na nápravu kvality?

V které fázi výroby byla zjištěna zhoršená kvalita?

Opatření, která je třeba přijmout:

V případě závažného pochybení pracovníka s přímým vlivem na zhoršenou kvalitu finanční spoluúčasť na nákladech k nápravě kvality, zodp. osoby: všichni zaměstnanci

Dodržování principů systémů managementu kvality, včasné odhalení problému, zodp. osoby: Daniel Pajatch, všichni zaměstnanci (jejich pravidelné školení o QMS)

Postupné zavádění systému TQM, zodp. osoby: tým SMT

	skutečnost	cíl
Čas věnovaný programování CNC – strojů	1,5 h / denně	1 h / denně

Otázky k řešení:

Co zapříčinilo prodlevy při programování strojů?

Kteří pracovníci prováděli programování strojů:?

Opatření, která je třeba přijmout:

Předem plánované zajištění klidového režimu stroje pro programování, zodp. osoba: Daniel Pajatch

Z pracovních výkazů bylo zjištěno, že programování prováděli i nezaškolení pracovníci, tomuto do budoucna zamezit, případně zaškolit více pracovníků, zodp. osoba: Daniel Pajatch

	skutečnost	cíl
Vytěžování CNC pro hranaté výrobky	5 h / denně	5 h / denně

Otázky k řešení:

Jak zajistit efektivní vytěžování stroje i do budoucna?

Opatření, která je třeba přijmout:

Dodržování stávajících postupů při vytěžování stroje, plánování výroby tak, aby bylo zajištěno jeho pravidelné využití, zodp. osoby: Daniel Pajatch, Rostislav Raška

Zvážit, zda by bylo žádoucí upravit stanovený cíl pro vytížení stroje, zodp. osoby: tým pro KPI, SMT

	skutečnost	cíl
Vytěžování CNC – hrotovacího soustruhu	4 h / denně	6 h / denně

Otázky k řešení:

Jak zajistit větší vytěžování stroje do budoucna?

Opatření, která je třeba přijmout:

Plánování výroby tak, aby bylo zajištěno větší využití stroje, zodp. osoby: Daniel Pajatch, Rostislav Raška

Zajistit více zakázek pro vytížení stroje, posílení marketingu v oblasti CNC centra, zodp. osoby: tým SMT

Zvážit, zda by bylo žádoucí upravit stanovený cíl pro vytížení stroje, zodp. osoby: tým pro KPI, tým SMT

	skutečnost	cíl
Žádosti o odstranění poruch nebo servis CNC strojů	2 h / měsíčně	2 h / měsíčně

Otázky k řešení:

Jaké jsou nejčastější příčiny poruchy strojů?

Jak často má být proveden servis strojů?

Opatření, která je třeba přijmout:

Zamezit přetěžování a nekvalifikované obsluze CNC strojů, zodp. osoba: Daniel Pajatch

Zajistit pravidelný servis CNC strojů v klidovém stavu tak, aby nenarušil proces výroby, zodp. osoba: Daniel Pajatch

	skutečnost	cíl
Nehody (úrazy) na 1000 odpracovaných hodin	3	2

Otázky k řešení:

Jaká byla nejčastější příčina nehody?

Na jakém stroji došlo k nehodě?

Byli všichni pracovníci poučeni o bezpečnosti práce?

Co je možné udělat pro zvýšení ochrany zdraví a bezpečnosti pracovníků?

Opatření, která je třeba přijmout:

Pravidelně zajišťovat školení bezpečnosti práce, kontrolovat používání ochranných pracovních pomůcek, zodp. osoby: Daniel Pajatch, Lucie Sikorová

Oba CNC stroje pořízené v rámci projektu Inovace maximálně splňují bezpečnostní požadavky, je snížena jejich hlučnost a celkově je zajištěna větší bezpečnost práce, což do budoucna znamená menší riziko úrazů

	skutečnost	cíl
Procento současných projektů, které jsou šetrné k ŽP	50%	70%

Otázky k řešení:

Kde je místo realizace projektů?

Na kterých strojích probíhá realizace projektů?

Jak jsou prezentovány nové eko-energetické výrobky?

Opatření, která je třeba přijmout:

Projekty, pro které je výroba je zajišťována v CNC centru jsou ekologicky i energeticky šetrné, jelikož nové stroje jsou inovované a výsledkem je eko-energetický produkt. Je tedy třeba většinu výroby do budoucna přesunout do nové haly, zodp. osoby: tým SMT

Zajistit větší poptávku po využití inovovaných strojů formou školení a prezentací eko-energetických produktů a prototypů pro zákazníky, zodp. osoby: Radim Rojek, tým SMT

	skutečnost	cíl
Počet stížností týkajících se ŽP	2 / měsíčně	1 / měsíčně

Otázky k řešení:

Co bylo předmětem stížnosti?

Kdo je autorem stížnosti?

Opatření, která je třeba přijmout:

Většina stížností se týkala odpadového hospodaření, je třeba zaměřit se na lepší nakládání s odpady ve spolupráci se společnostmi zabývající se likvidací nebezpečného odpadu, např. OZO Ostrava, zodp. osoby: tým SMT

Stížnosti ohledně prašnosti a hlučnosti nebyly v tomto měsíci obdrženy, nová hala je ve výrobním areálu, riziko pro občany je tedy minimální, nové působiště nyní v rámci projektu Inovace prochází rekonstrukcí, hlučnost i prašnost areálu bude tedy do budoucna snížena, zodp. osoby: tým SMT

	skutečnost	cíl
Počet brigádníků přijatých v době dovolených	4 / čtvrtletně	6 / čtvrtletně

Otázky k řešení:

Jakým způsobem oslovovat brigádníky s nabídkou práce?

Jak plánovat zaměstnávání brigádníků?

Opatření, která je třeba přijmout:

Přijímat brigádníky s odpovídající kvalifikací tak, aby došlo k co nejmenšímu narušení chodu podniku v době nepřítomnosti zaměstnanců (např. studenty technických oborů na technický úsek, studenty všeobecných oborů a důchodce na pomocné práce a do administrativy, zodp. osoba: Lýdie Robenková

Upozornit zaměstnance na včasné nahlášení dovolených, aby tak mohly být v předstihu obsazeny pozice brigádníky, zodp. osoba: Jana Rašková

Zveřejnit nabídku práce na internetu, zodp. osoba: Rostislav Raška

	skutečnost	cíl
Nárůst počtu zaměstnanců	3 / ročně	4 / ročně

Otázky k řešení:

Je nárůst počtu zaměstnanců žádoucí?

Opatření, která je třeba přijmout:

V letošním roce je plánované navýšení počtu zaměstnanců na pozice v rámci projektu Inovace, do budoucna se počítá ještě s vytvořením 1 pracovního místa na realizaci zakázek, zveřejnění nabídky práce v době, kdy to bude aktuální, zodp. osoba: Lýdie Robenková

	skutečnost	cíl
Počet hodin školení zaměstnanců (externí i interní kurzy)	20 h/ měsíčně	30 h/ měsíčně
Doškolování obráběčů / počet hod	60 h/čtvrtletně	80 h/ čtvrtletně

Otázky k řešení:

Které zaměstnance je třeba přednostně školit?

Kdy plánovat školení zaměstnanců?

Opatření, která je třeba přijmout:

Školení jsou potřebná pro všechny zaměstnance, v rámci efektivní výroby na nových pracovištích však v příštím měsíci upřednostníme odborná technicky zaměřena školení a kurzy pro obráběče a svářeče. V dalších měsících proběhne celopodnikové školení o dodržování principů QMS a TQM, souběžně probíhají 1 / týdně kurzy angličtiny pro všechny zaměstnance, zodp. osoby: pracovníci technického úseku (technicky zaměřené kurzy), Jana Rašková, zaměstnanci (jazykové kurzy)

	skutečnost	cíl
Počet zaměstnanců, kteří obdrželi v uplynulém týdnu ocenění	3	6

Otázky k řešení:

Byli zaměstnanci dostatečně oceněni?

Měli být oceněni i další zaměstnanci?

Jaký druh ocenění zvolit?

Opatření, která je třeba přijmout:

Ve sledovaném měsíci byli oceněni především zaměstnanci na prodejních pozicích prodeje, a to formou finanční provize z prodeje. V příštím měsíci by se měla firma zaměřit i na pozice na nižších pozicích, v technickém a realizačním úseku, oceněn by měl být hlavně přínos pro zvýšení výkonnosti strojů a efektivitu při výrobě, ocenění opět formou finančních nebo věcných odměn, zodp. osoby: Michal Ožana, Daniel Pajatch

	skutečnost	cíl
Procento pracovníků pracujících v pružné pracovní době	4 %	6 %

Otázky k řešení:

Kteří pracovníci mají přednostně nárok na pružnou pracovní dobu?

Jak nejlépe rozdělit pracovní dobu?

Opatření, která je třeba přijmout:

Pružná pracovní doba by měla být nabídnuta především pracovníkům na rodičovské dovolené, kteří ve společnosti pracovali a mají možnost si přivydělávat. Pružná pracovní doba může být i řešením, jak se vyhnout propouštění zaměstnanců při potřebě snižovat jejich počet (tuto potřebu OCHI momentálně nemá), kdy se tímto způsobem rozdělí 1 pracovní místo, nejlépe na 2 poloviny běžné pracovní doby. Firma by měla vyjít vstříc i pracovníkům na pozicích, které lze dělat částečně „z domu“, např. projektanti, účetní, zodp. osoby: tým SMT, zaměstnanci

	skutečnost	cíl
Včasné a efektivní řešení stížností zaměstnanců	3 / měsíčně	6 / měsíčně

Otázky k řešení:

Pracovníci kterého úseku nejčastěji podávali stížnosti?

Co bylo nejčastěji předmětem stížnosti?

Opatření, která je třeba přijmout:

Stížnosti se nejčastěji týkaly vnitropodnikové komunikace a nesrovnalostem mezi jednotlivými útvary. Řešením by mělo být zdůrazňování systémového pojetí řízení kvality, spolupráce napříč všemi útvary společnosti a snaha o častější zmocňování pracovníků na nižších úrovních. Veškeré spory je třeba řešit okamžitě, dokud mají co nejmenší vliv na chod podniku, zodp. osoby: tým SMT, zaměstnanci

	skutečnost	cíl
Procentuální nárůst tržeb po zavedení projektu Inovace	5 %	18 %

Otázky k řešení:

Jak zajistit nárůst tržeb plánovaný v podnikatelském záměru pro projekt Inovace?

Opatření, která je třeba přijmout:

Maximálně využívat potenciálu, který nová hala se všemi stroji v rámci projektu Inovace nabízí a formou školení a prezentací eko- energetických zařízení a produktů zajistit maximální vytížení strojů a výroby, aby tak došlo k požadovanému objemu výroby a tím i nárůstu tržeb, efektivnější systém cenotvorby, posílení marketingu a spolupráce s místními institucemi a firmami, zodp. osoby: tým SMT

	skutečnost	cíl
Počet vítězných nabídek, které způsobily ztráty	2 / měsíčně	1 / měsíčně

Otázky k řešení:

Jak snížit počet ztrátových zakázek?

Opatření, která je třeba přijmout:

Vyhnout se „dumpingovým“ cenám za každou cenu získání vítězné nabídky, při stanovení rozpočtu u nabídek počítat s dostatečnou rezervou, vyhnout se chybným kalkulacím, zodp. osoby: tým SMT, Irena Sikorová

	skutečnost	cíl
Marketingové výdaje na 1 zákazníka	1000 Kč	2000 Kč

Otázky k řešení:

Jaké marketingové nástroje zvolit?

Jak efektivně využít prostředky na marketing?

Opatření, která je třeba přijmout:

Zaměřit se především na marketingové aktivity, které udrží stávající klíčové zákazníky (dárkové předměty, firemní večírky, sponzoring) a na získání nových zákazníků pro maximální využití výrobní kapacity CNC centra (prezentace prototypů, eko-energetických produktů, reference zákazníků, publikování v odborných časopisech), zodp. osoby: tým SMT, Radim Rojek

Obecně lze říci, že bude třeba se zaměřit na požadavky zákazníka, zasadit se o efektivnější vytížení strojů v CNC centru a usilovat o větší spokojenost zaměstnanců. V těchto oblastech se projeví největší rozdíly mezi požadovanými a zjištěnými hodnotami. Samozřejmostí je i další posilování výzkumu a vývoje, které má vliv na většinu ukazatelů spíše z dlouhodobého hlediska. V CNC centru by měla být také naplněna optimalizace lidských zdrojů, především uplatňováním systému managementu kvality, tento by mohl být rozšířen na TQM. Pravidelné školení by mělo posílit odbornou kvalifikaci pracovníků. Vývoj většiny ukazatelů by pak měl být zachycen do grafů, podobným způsobem, jako je tomu u ukazatele „Procento dodání

objednávek v plném rozsahu a včas“ znázorněném v kroku 10. Graf má lepší vypovídající hodnotu než tabulka a může být umístěn například na podnikové nástěnce vždy spolu s opatřeními, která je třeba pro ukazatel znázorněný v grafu přijmout. Pro úspěšné dokončení celého procesu by se podnik měl v další fázi zaměřit na úspěšné dokončení kroků 11 a 12 s cílem průběžně udržovat aktuálnost všech ukazatelů. Po uplynutí doporučených 16 týdnů by mělo dojít k setkání všech zainteresovaných stran a vyhodnocení dosavadního průběhu projektu a nastavení pravidel pro efektivní sledování a zlepšování výkonnosti. do budoucna. V rámci úspěšné implementace metody BSC v CNC centru by také bylo vhodné zvážit větší zapojení ostatních útvarů, aby tak bylo dosaženo požadované celopodnikové synergie.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat výkonnost CNC centra společnosti OCHI Inženýring, potažmo celé organizace a najít vhodné ukazatele, jakými se bude výkonnost měřit. Po nastudování odborných publikací a pohovory s vedením společnosti o tom, jaké výstupy jsou pro ně důležité, byla pro účely této práce použita metodika Balanced Scorecard nahlížená z šesti hledisek. V aplikační části práce jsme vycházeli z 12krokového modelu rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti zaváděného postupně v průběhu 16 týdnů. Nejprve byl týmem vrcholového vedení stanoven externí facilitátor projektu, který působí jako spojovací prvek mezi všemi články projektu, dále bylo nutné najít členy týmu pro klíčové ukazatele výkonnosti. Všechny tyto podmínky byly s pomocí facilitátora splněny a dle metodiky Parmenterovy příručky byly představeny a z části uskutečněny jednotlivé fáze 12krokového modelu. Výstupem modelu bylo jednak stanovení vhodných klíčových ukazatelů výkonnosti a jednak metodiky, jak je správně měřit. Aplikace modelu BSC na CNC centru pak ukázala, na které ukazatele je třeba nejvíce zacílit. Konkrétní opatření potřebná pro přiblížení požadovaným hodnotám ukazatelů a pro celkové zvýšení výkonnosti CNC centra byly definovány v předchozí kapitole formou návrhů a doporučení. Pokud se jimi bude podnik řídit, měla by stanovená opatření být účinná a vést k požadovanému zvýšení výkonnosti. Projektový tým pro KPI, externí facilitátor, a tým vrcholového vedení disponují potřebnou metodikou potřebnou pro sledování ukazatelů do budoucna, pokud se jí budou držet, měli by dospět k úspěšnému dokončení projektu aplikace metody BSC s implementací klíčových ukazatelů výkonnosti v požadované 16týdenní lhůtě. Zvýšení výkonnosti CNC centra povede také ke zvýšení výkonnosti OCHI Inženýring jako celku, již samotný vznik CNC centra v rámci realizace projektu Inovace znamenal zvýšení hodnoty a konkurenceschopnosti společnosti, výkonnější fungování tohoto centra pak bude ještě přidanou hodnotou.

Seznam použité literatury

Odborné publikace a skripta

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

HUŠEK, Zdeněk; ŠUSTA, Marek a Milan PŮČEK. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. ISBN 80-02-01861-3

KAPLAN, Robert S. a H. Thomas JOHNSON. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 1987. 269 s. ISBN 0-87584-138-4.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 312 s. ISBN 80-7261-155-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 400 s. ISBN 1-57851-250-6.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 s. ISBN 1-59139-134-2.

PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, o.s., 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Články v odborném časopise

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Review, September - October 2000.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, January - February 1992.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, January - February 1996.

Elektronické dokumenty a ostatní

HOSPODÁŘSKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA HRAT a kol.: *Školící materiál k vzdělávacímu programu Balanced Scorecard*. Dostupné z: http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115d.pdf

Interní materiály společnosti OCHI Inženýring, spol. s r.o.

Podnikatelský záměr společnosti OCHI Inženýring, spol. s r.o. k programu Inovace – výzvě III. v operačním programu Podnikání a inovace

ČSN EN ISO 9000. Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006. 64 s. Třídící znak 01 0300

ČSN EN ISO 14001. Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2005. 48 s. Třídící znak 01 0901

Seznam zkratk

BA - Britské aerolinie

BSC - Balanced Scorecard,

CEM - Cementárny

CNC - Computer Numerical Control, Počítačové číslicové řízení

CSF - Critical Success Factor, Kritický faktor úspěchu

ČSN EN - Česká soustava norem, Evropská norma

DT - Divadelní technika

EMS - Environmental Management System, Systém environmentálního managementu

EN – Energetika

HBU - high-benefit user, uživatel dosahující vysokých přínosů

ISO - International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci

IT – Informační technologie

KPI - Key Performance Indicator, Klíčový ukazatel výkonnosti

KRI - Key Result Indicator, Klíčový ukazatel výsledku

LBU - high-benefit user, uživatel dosahující vysokých přínosů

PI - Performance Indicator, Ukazatel výkonnosti

SMT - Senior Management Team, Tým vrcholového vedení

SPJ - Strategická podnikatelská jednotka

STR - Strojírenství

TQM - Total Quality Management,

VODS - Vodní stavby

QMS - Quality Management System, Systém řízení kvality

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 12. 7. 2012

.....

Bc. Jana Ožanová

Seznam příloh

- Příloha 1 - Návrh dispozičního uspořádání haly projektu Inovace – půdorys
- Příloha 2 - Návrh dispozičního uspořádání haly projektu Inovace – rozměry
- Příloha 3 - Výrobní hala projektu Inovace – pohled hala 1, pohled hala 2
- Příloha 4 - Výrobní hala projektu Inovace – pohled hala 3, pohled hala 4
- Příloha 5 - Školící hala projektu Inovace – prezentační a školící místnost
- Příloha 6 - Klíčové ukazatele výsledků (KRI) CNC centra společnosti OCHI Inženýring
- Příloha 7 - Ukazatele výkonnosti (PI) CNC centra společnosti OCHI Inženýring
- Příloha 8 - Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) CNC centra společnosti OCHI Inženýring
- Příloha 9 - Procento zakázek dokončených ve stanovenou lhůtu
- Příloha 10 - Pracovní tabulka pro výběr Vítězných KPI
- Příloha 11- Kontrolní seznam charakteristických znaků KPI